

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání pracovníků

Employee education

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING. PAED. IGIP

VÍCHOVÁ


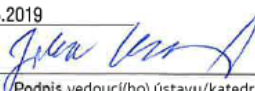

VERONIKA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Víchová	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	460847
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávatel katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Vzdělávání pracovníků		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Education		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem této bakalářské práce je zjistit aktuální stav systému vzdělávacích pracovníků ve vybrané společnosti, následně porovnat s teorií a navrhnout vhodnější opatření ke zlepšení vzdělávání pracovníků. Přínosem práce je návrh opatření na zlepšení současného systému vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti.</p> <p>Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Oblasti vzdělávání; Systém vzdělávání (identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání zaměstnanců, realizace vzdělávacích programů, vyhodnocování vzdělávání), 3. Praktická část - Představení společnosti; Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti; Dotazník soustředující se na vzdělávání pracovníků ve společnosti; Navrhované opatření, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.</p> <p>Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada, 2007.</p> <p>Vodák, J. a Kuchaříková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011.</p> <p>Bartoňková, H., Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING. PAED. IGIP, ČVUT MÚVS- oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28.03.2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VÍCHOVÁ, Veronika. Vzdělávání pracovníků. Praha: ČVUT, 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvedla v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18.5.2015

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce Ing. Bc. Pavlu Andresovi Ph.D., ING. PAED. IGIP za jeho ochotu, cenné rady a připomínky, které mi při psaní bakalářské práce byly pomoci. Děkuji také panu Lukášovi Válkovi a zaměstnancům firmy Špunt & Knoflík s.r.o., kteří mi byli nápomocni při analýze systému firemního vzdělávání. V neposlední řadě bych ráda poděkovala za podporu všem svým blízkým.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje jedné z personálních činností, a to vzdělávání pracovníků. Cílem bakalářské práce je zjistit aktuální stav systému vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti. V teoretické část jsou na základě zpracované rešerše a studia odborné literatury vymezeny základní pojmy a teoretická východiska vzdělávání pracovníků. Praktická část je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti a na výzkumu, který nám slouží k zjištění aktuálního stavu systému vzdělávání ve firmě. Na základě vyhodnocené praktické části, jsou navrhnutá vhodná opatření.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, učení, celoživotní vzdělávání, systém vzdělávání, metody vzdělávání, formy vzdělávání

Abstract

The bachelor thesis deals with one of the personal activity, specifically education of employees. The aim of the bachelor thesis is to find out contemporary condition of the system of educative employees in a chosen company. In the theoretical part are defined the basic terms and the theoretical basis of the education of employees on the basis of processed researches and studies of specialized literature. The practical part focuses on the characteristics of one particular company and furthermore it focuses on research, which serves to detect contemporary condition of the educational system in the company. Based on evaluated practical part of the thesis, suitable provisions are suggested.

Key words

Education, development, learning, lifetime education, educational system, methods of education, form of education

Obsah

Obsah	9
Úvod	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TERMINOLOGICKÝ KONTEXT	13
1.1 Definice základních pojmů	13
1.1.1 Personální práce	13
1.1.2 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.3 Lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál	13
1.1.4 Učení se, rozvoj, vzdělávání.....	14
1.1.5 Celoživotní vzdělávání	14
2 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	17
2.1 Oblasti vzdělávání pracovníků	17
2.2 Úkoly firemního vzdělávání	18
2.3 Cíle a funkce vzdělávání.....	18
2.4 Prostředí firemního vzdělávání.....	19
2.4.1 Vnější prostředí	19
2.4.2 Vnitřní prostředí	20
2.4.3 SWOT analýza	21
2.5 Formy vzdělávání	22
2.6 Metody firemního vzdělávání.....	23
2.7 Systém firemního vzdělávání	24
2.7.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	25
2.7.2 Plánování vzdělávání.....	26
2.7.3 Realizace vzdělávání	26
2.7.4 Vyhodnocování vzdělávání	28
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	30
3.1 Organizační uspořádání firmy	31
4 METODIKA A CÍL VÝZKUMU	32
4.1 Systém vzdělávání pracovníků ve firmě	32

4.1.1	Zákonná školení	33
4.1.2	Ostatní školení.....	34
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	35
4.3	Shrnutí výzkum.....	48
4.4	SWOT analýza vybrané společnosti	49
4.4.1	Hodnocení	49
4.5	Návrh na zlepšení	50
Závěr		52
Seznam použité literatury.....		53
Seznam obrázků		55
Seznam grafů		56
Seznam kontingenčních tabulek		57
Příloha		58
Evidence výpůjček.....		62

Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o jedné z personálních činností, a to o činnosti vzdělávání pracovníků. Vzdělávání je jednou z nejdůležitějších personálních činností, a málo který zaměstnavatel si důležitost této činnosti plně uvědomuje. Vzdělávání rozvíjí kompetence pracovníka a přináší mu spokojenost v práci. Důležitou podmínkou k správnému přístupu vzdělávání je motivace ze strany zaměstnance.

Hlavním cílem práce je zjištění aktuálního stavu systému vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti.

Dílčím cílem práce je definice silných a slabých stránek vybrané společnosti v oblasti vzdělávání pracovníků a navržení vhodných opatření, která by mohla být pro firmu v budoucnosti přínosná.

Pro splnění těchto cílů jsme práci rozdělili na dvě části: teoretická a praktická část.

V teoretické části se s pomocí odborné literatury zabýváme definicemi základních pojmů a teoretickými východisky, které úzce souvisejí s oblastí vzdělávání pracovníků. Charakteristiku firemního vzdělávání jsme rozčlenili do dílčích kapitol, které jsou: oblasti firemního vzdělávání, prostředí firemního vzdělávání, cíle a funkce vzdělávání, metody a formy vzdělávání a systém vzdělávání.

Pro praktickou část jsme vybrali firmu, ve které autorka pracuje, a to firmu Špunt & Knoflík s.r.o. V této části práce se snažíme zjistit informace, které se týkají systému vzdělávání pracovníků. Mezi metody výzkumu jsme vybrali rozhovor s vedením firmy, dotazníkové šetření a analýzu SWOT. Rozhovor s vedením firmy jsme vybrali na základě potřeby přehledu aktuálního systému vzdělávání. S pomocí této metody bychom měli zjistit, zda ve firmě existuje systém vzdělávání, jak funguje a jaká školení ve firmě probíhají. Dotazníkové šetření bylo zvoleno za účelem zjištění subjektivního pohledu zaměstnanců na aktuální systém vzdělávání. Měli bychom zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni se dále vzdělávat, jaká školení absolvují a co jim v oblasti firemního vzdělávání schází. Analýzu SWOT jsme vybrali na základě určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb systému vzdělávání vybrané firmy.

S pomocí těchto metod a získaných znalostí z teoretické části se snažíme odpovědět na hlavní výzkumnou otázku „*Jaký je Váš aktuální systém vzdělávání pracovníků?*“.

Přínosem práce by měl být návrh opatření na zlepšení současného systému vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TERMINOLOGICKÝ KONTEXT

V této části kapitole se zaměřujeme na zasazení tématu do kontextu s personálním managementem.

1.1 Definice základních pojmů

Jelikož nám oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spadá pod činnosti personální práce, měli bychom si zde vysvětlit pojmy, které s personální prací souvisí.

1.1.1 Personální práce

Koubek (2007, s. 14) uvádí, že v literatuře existuje mnoho pojmů, jako jsou personalistika, personální práce, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. I přes to, že jsou tyto pojmy sobě podobné, je nutné je od sobě odlišovat. Důležité je si především uvést rozdíl mezi personální prací a řízením lidských zdrojů.

„Personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje. (Koubek, 2007, s. 15)

Tento pojem tedy zahrnuje veškeré činnosti personálního útvaru jako je nábor zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a další činnosti související se zaměstnanci. Z hlediska historického vývoje personální práce odpovídá první a druhé fázi vývoje personální činnosti.

1.1.2 Řízení lidských zdrojů

Tento pojem oproti Personální práci odpovídá až třetí fázi vývoje personální činnosti z hlediska historického vývoje. Jedná se tedy o nejnovější pojetí personální práce.

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (2007, s. 27) definováno jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

1.1.3 Lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál

Důležitými pojmy, které je nutno zmínit a které úzce souvisí s předchozími pojmy, jsou: lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 20) je definují takto:

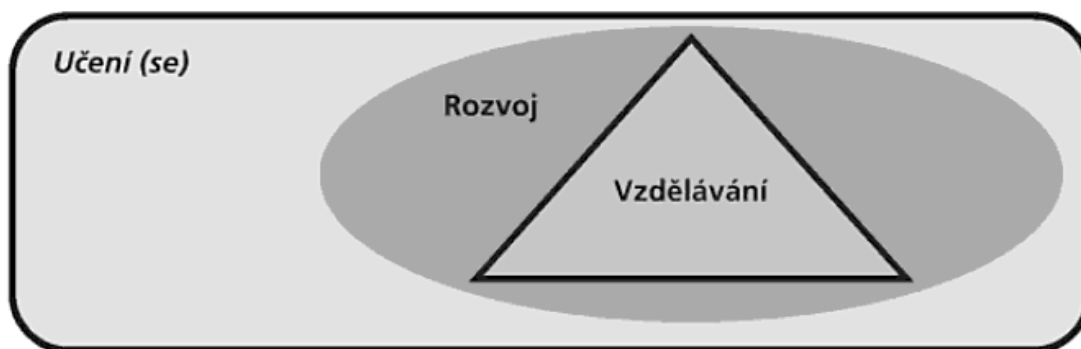
- **Lidský kapitál** je soubor vrozených, ale také životem získaných znalostí, schopností, dovedností a talentu jedince. Lidským kapitálem disponuje každý člověk bez ohledu na to, zda participuje na trhu práce.
- **Lidskými zdroji** jsou pak už jen jedinci v pracovním procesu. Tito lidé jsou schopni seberealizace.

- **Lidský potenciál** je na rozdíl od lidského kapitálu, který představuje v podstatě současný stav jedince, soustředován více do budoucna a vyjadřuje změnu. Jedná se tedy o schopnost člověka přetvářet sama sebe a být tak prospěšný ve společnosti, ve které pracuje.

1.1.4 Učení se, rozvoj, vzdělávání

Hroník (2007, s. 31) pojmy definoval takto:

- **Učení se** je průběh změny, který zahrnuje nové vidění a nové konání. Tento průběh neboli proces je organizovaný ale i spontánní. Učení se je základem pro rozvoj a vzdělání. Tento proces má mnohem širší obsah. Učení se probíhá celý život, díky kterému se člověk setkává jak s dobrými, tak i se špatnými zvyklostmi.
- **Rozvoj** je proces, díky kterému se nám rozvíjí konkrétní znalosti, schopnosti či dovednosti. Pomocí učení nás tento proces vede k potřebné změně. Rozvoj probíhá nejen prostřednictvím vzdělávání, ale i skrze ostatních aktivit.
- **Vzdělávání** je realizované prostřednictvím nejrozličnějších institucí a jedná se o způsob systematického a cílevědomého učení. Vzdělávací aktivity jsou vždy ohraničené a mají svůj začátek i konec.



Obrázek 1 Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, s. 31)

1.1.5 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání můžeme chápat jako souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit realizovaných v průběhu života s cílem zlepšení dovedností, znalostí, odborností a schopností člověka.

Přesnou definici lze nalézt v rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006 (Úřední věstník Evropské unie, s. 6), kde celoživotní vzdělávání je definováno jako „veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální

vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě. Zahrnuje poskytování poradenských služeb.“

Strategie celoživotního vzdělávání neboli učení bere ohled na každého jedince a jeho vzdělávací potřeby. Podle J. Vetešky, M. Tureckiové (2008, s. 16-17) se tato strategie zaměřuje na myšlenky jako je:

- nové základní dovednosti pro všechny
- více investic do rozvoje lidských zdrojů
- inovace v procesu vzdělávání a výuky
- hodnota vzdělávání
- nové koncepce poradenství
- nalezení cesty vedoucí k usnadnění přístupu ke vzdělání

1.1.5.1 *Formy celoživotního vzdělávání*

Strategie celoživotního učení ČR (2007) celoživotní vzdělávání dělí do 3 skupin:

- a) **Formální vzdělávání** – toto vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích jako jsou školy. Veškeré formy, obsahy, cíle apod. jsou legislativně definovány. Formální vzdělávání zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně, které jsou po jeho dokončení neboli absolvování potvrzovány příslušnými osvědčeními (např.: vysvědčení, diplom atd.)
- b) **Neformální vzdělávání** – toto vzdělávání pomáhá jedinci zlepšit jeho pracovní nebo společenské uplatnění. Je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích, ale i ve školských zařízeních. Aby mohlo být toto vzdělávání realizováno, nutnou podmínkou je přítomnost odborného lektora, učitele nebo proškoleného vedoucího. Pod neformálním vzděláváním si můžeme představit kurzy cizích jazyků, přednášky, počítačové kurzy nebo řidičské kurzy.
- c) **Informální vzdělávání** – toto vzdělávání získáváme během svého života, a to osvojením vědomostí, dovedností, kompetencí z každodenních činností nebo zkušeností z rodiny, práce nebo ve volném čase. Informální vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.

1.1.5.2 *Etapy celoživotního vzdělávání*

Celoživotní vzdělávání se dá členit do dvou základních etap: počáteční a další vzdělávání (Průvodce dalším vzděláváním, 2010).

Počáteční vzdělávání by mělo dát člověku určité základy. Dělíme ho na základní, střední a terciální vzdělávání.

- 1) **Základní vzdělávání** – má základní charakter; primární a sekundární stupeň
- 2) **Střední vzdělávání** – má všeobecný nebo odborný charakter; vyšší sekundární stupeň; zakončen maturitní zkouškou, výučním listem či závěrečnou zkouškou
- 3) **Terciální vzdělávání** – zahrnuje vzdělávací nabídky následující zpravidla po vykonání maturitní zkoušky. Terciální vzdělávání poskytuje:
 - specializované vzdělávání odborné nebo umělecké

- vysokoškolské vzdělávání uskutečňované vysokými školami
- vyšší odborné vzdělávání uskutečňované vyššími odbornými školami
- vyšší odborné vzdělávání v konzervatořích

(Strategie celoživotního učení ČR, 2007)

Další vzdělávání navazuje na stupně počátečního vzdělávání a má úzký vztah k terciálnímu vzdělávání a k ostatním systémům vzdělávání. Strategie celoživotního vzdělávání ČR (2007) uvádí, že další vzdělávání je vzděláváním či učením, které probíhá až po dosažení určitého stupně vzdělání, tedy až po prvním vstupu vzdělávajícího na pracovní trh.

2 CHARAKTERISTIKA

FIREMNÍHO

VZDĚLÁVÁNÍ

Definice pro firemní vzdělávání existuje mnoho, ale všechny se shodují v tom, že se jedná o vzdělávání zaměstnanců ve firmě, které zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Jedná se především o rozvoj kompetencí zaměstnanců.

Bartoňková (2010, s. 11) vymezila firemní vzdělávání jako „hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“.“

Firemní vzdělávání pracovníků obsahuje vzdělávání nejen v podniku, ale i mimo něj. Vzděláváním v podniku je myšleno vzdělávání interní, vnitropodnikové nebo organizované podnikem pomocí vlastního vzdělávacího zařízení nebo na pracovišti. Vzděláváním mimo podnik se rozumí vzdělávání externí, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole.

Firemní vzdělávání zahrnuje vzdělávání v průběhu adaptace pracovníka, kdy se pracovník připravuje na pracovní činnost, dále pak vzdělávání, které souvisí s tzv. doškolováním, kdy se pracovník odborně připravuje na další etapy na jeho pracovním místě.

(Bartoňková, 2010, s. 11)

2.1 Oblasti vzdělávání pracovníků

Klasifikace vzdělávání můžeme dělit podle vlastního obsahu, podle nejrůznějších forem nebo podle toho, jak se jednotlivé aktivity měří.

Podle F. Hroníka (2007, s. 128) můžeme oblasti vzdělávání dělit takto:

- **Funkční vzdělávání** – toto vzdělávání souvisí s popisem práce a soustřeďuje se na standartní a úspěšné vykonávání práce pracovníkem. Funkční vzdělávání bývá předmětem certifikace.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – toto vzdělávání má povahu zakázkového řešení a je rozšiřující. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Je to například práce na projektu.
- **Manažerské vzdělávání** – toto vzdělávání má mnoho podob a patří sem všechny dílčí aktivity, které jsou spojené s manažerským řízením, jako je například koučink nebo mentoring.
- **Jazykové vzdělávání** – například stáž v zahraničí
- **IT vzdělávání** – takovým vzděláváním může být například vytváření prezentací v Power Pointu
- **Účelové vzdělávání** – do tohoto vzdělávání patří například stress management, efektivní telefonování nebo outdoor training. Rozvíjí se zde měkké dovednosti (oblasti chování), které často uplatňujeme v just-in-time formě.
- **Školení se zákonem** – pod toto vzdělávání spadají veškeré aktivity, které vyplývají ze zákona. Příkladem školení ze zákona je například školení bezpečnosti práce.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti (Koubek, 1995, s. 208):

- a) Oblast vzdělání – do této oblasti spadají především základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém.
- b) Oblast kvalifikace – tzn. Odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.
- c) Oblast rozvoje – tzn. Další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci.

2.2 Úkoly firemního vzdělávání

Mezi hlavní a klíčové úkoly vzdělávání pracovníků patří „*zajišťování podélné a příčné flexibility*“ (Koubek, 1995, s. 206)

1. **Podélná neboli longitudinální flexibilita** – znamená to, že pracovník se díky svým pracovním schopnostem dokáže přizpůsobit měnícím se požadavkům pracovního místa. Tato flexibilita se týká přímo pracovního místa a je hlavním úkolem firemního vzdělávání. Podélná flexibilita se váže na změnu technologie nebo legislativy.
2. **Příčná, transverzální flexibilita** – tato flexibilita přispívá k rozšiřování pracovních schopností na několika dalších pracovních místech, a to díky zvyšování flexibility a způsobilosti při zvládání znalostí a dovedností, které jsou pro taková pracovní místa potřebná. Příčná flexibilita je často spojována s kariérovým plánováním nebo se změnami v organizační struktuře firmy.

2.3 Cíle a funkce vzdělávání

Cílem podnikového vzdělávání je „*dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti.*“ (Tureckiová, 2004, s. 92)

Podmínkou pro splnění tohoto cíle, je zajištění našim zaměstnancům takového pracovního prostředí, které je bude neustále motivovat se učit a naučené znalosti a dovednosti umět v práci použít.

Mezi dva základní cíle, respektive funkce, F. Hroník (2007, s. 127) řadí:

➤ rozvoj způsobilostí všeho druhu (comptence a competency)

Competence je pojem z oblasti práce, ke které je daná osoba způsobilá nebo je oprávněna ji vykonávat. Tento pojem odpovídá pojmu kvalifikace či odborná způsobilost.

Competency je pojem, který se shoduje s pojmem schopnost, která si na základě určitých rysů chování podmiňuje výkon. (Bartoňková, 2010, s. 85)

➤ zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti

Funkce podle obsahového procesního charakteru dělíme na:

- Orientační a adaptační
- Integrační
- Kvalifikační
- Specializační
- Inovační a změnová
- Motivační

F. Hroník (2007, s. 128)



Obrázek 2 Mapa funkcí vzdělávání (Hroník, 2007, s.128)

2.4 Prostředí firemního vzdělávání

Prostředí firemního vzdělávání je nutné neustále monitorovat a analyzovat. Prostředí zahrnuje faktory, které svým působením mohou vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ale také potenciální hrozby, které by mohly tyto příležitosti ovlivnit.

(Bartoňková, 2010, s. 23)

2.4.1 Vnější prostředí

Při jakémkoliv dění v organizaci, bychom vždy měli vědět, co se děje i mimo ni. Měli bychom znát, co nebo kdo může být v tomto prostředí, kdo ho ovlivňuje, jaký je cíl, design nebo jaké jsou vzdělávací prostředky. Avšak důležitým poznatkem je to, jakou vzdělávací potřebu může vyvolat změna v segmentu vnějšího prostředí. Takovou změnou může být například zásah nové technologie nebo nový konkurent na trhu.

(Bartoňková, 2010, s. 23-24)

Pro identifikaci jevů, událostí, rizik nebo vlivů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci, používáme analýzu STEP.

M. Tureckiová (2007, s. 103) pod jednotlivými písmeny této analýzy rozlišuje různé typy vnějších faktorů.

a) **S (social) – Sociální prostředí:**

Do sociálního prostředí patří především práce s demografickými údaji jako jsou například změny ve struktuře obyvatel, interkulturní prostředí nebo diverzita.

b) **T (technological) – Technologické prostředí:**

Patří sem rozvoj „vysokých technologií“, technologická vybavenost a veškeré informační a komunikační technologie. Při jejich zavedení bychom vždy měli dbát na to, jaké to přinese následky, jelikož se tím může změnit komunikace nebo sdílení informací.

c) **E (economical) – Ekonomické prostředí:**

S ekonomickým prostředím jsou spjaty všechny vynaložené náklady použité pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ty mohou být ovlivňovány například pomalejším růstem, agresivnějšími exporty nebo vlivem ekonomického uskupení.

d) **P (political)- Politické prostředí:**

Do tohoto prostředí zahrnujeme vliv politického systému na ekonomický rozvoj, vliv nadnárodních uskupení na fungování tržních mechanismů a lokální i nadnárodní legislativní opatření.

2.4.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje veškeré interní procesy, podmínky a prostředky jejich fungování. Pro firemní vzdělávání existují dvě základní východiska pro jeho efektivní fungování ve firemním prostředí. Jsou to:

- a) existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků, včetně návaznosti na další kroky
- b) vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.

(Bartoňková, 2010, s. 27)

Přístupů ke klasifikaci základních složek vnitřního prostředí organizace je mnoho, ale já si vybrala přístup systému „7 S“ firmy McKinsey. 7 S představuje sedm základních složek v anglickém jazyce začínajících na písmeno S.

- Strategy – strategie
- Structure – struktura
- Systems – systémy řízení
- Style – styl manažerské práce
- Skills – schopnosti, dovednosti
- Staff – spolupracovníci
- Shared values – sdílené hodnoty

Zanalyzovat vnitřní prostředí můžeme pomocí strategické a situační analýzy. Analýzy prostředí jsou nezbytné pro efektivní plánování a realizaci firemního vzdělávání. Výstupy těchto analýz jsou nám k dispozici jako podklad pro tvorbu nebo úpravu poslání, vize, cílů a strategií firmy.

Analýzy rozlišujeme na úrovni prostředí, na úrovni organizace, na úrovni skupin a na úrovni jednotlivců. Vzdělávací opatření jako jsou analýzy vedou k tvorbě výsledků. Některé výsledky, však mohou být neuspokojivé. Problémy neúspěchu, se kterými se můžeme běžně setkat a kterých bychom se měli vyhnout jsou:

- Nedostatečné propojení s obchodními potřebami
- Neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání
- Neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání
- Nedostatečná podpora managementu
- Neadekvátní cíle
- Příliš drahé řešení
- Nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou událost apod.

(Bartoňková, 2010, s. 31)

2.4.3 SWOT analýza

Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey s cílem zanalyzovat nedostatky ve stávajícím plánování jedné firmy a vytvořit pro ně nový plán se systémem řízení změn. Vytvořil metodiku plánování, kterou pojmenoval jako SOFT analýza a později ji přejmenoval na SWOT analýzu.

Pro vstup do této analýzy používáme analýzu STEP (viz str.19) či PESTLE, která je prodloužená o legislativní a ekologické prostředí. S pomocí této analýzy dokážeme zhodnotit současný stav organizace tedy vnitřního prostředí a současný stav okolí organizace tedy vnějšího prostředí. Ve vnitřním prostředí identifikujeme silné a slabé stránky. Tím mohou být například kvalifikovaní pracovníci a vysoká fluktuace zaměstnanců.

- S – strenghts
- W – weaknesses

Ve vnějším prostředí identifikujeme příležitosti a hrozby, což jsou oblasti, které nemůžeme ovlivnit a které působí z prostředí mimo organizaci. Tím je například spolupráce s různými institucemi a výskyt nové a silnější konkurence.

- O – opportunities
- T – threats

(Šikýř, 2012, s. 37)

Účelem analýzy SWOT je určení vhodné strategie ke zlepšení silných stránek a příležitostí a snížení slabých stránek a hrozeb.

Výsledkem kombinace této analýzy jsou následující možnosti strategie (Veber & kol., 2009 cit. podle Šikýř, 2012, s. 31):

- Strategie SO – zahájení ofenzívy, to znamená využít silné stránky a příležitosti k získávání konkurenční výhody.
- Strategie WO – využití příležitostí, to znamená usilovat o potlačení slabých stránek využitím příležitostí, která se zpravidla nemusí opakovat.
- Strategie ST – překonání hrozby, to znamená využít silné stránky a usilovat o překonání hrozby, která může ohrozit konkurenceschopnost i existenci organizace.
- Strategie WT – zachování existence, to znamená usilovat o potlačení slabých stránek a překonání hrozeb s cílem přežít, po případně radikálně změnit dosavadní fungování.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 3 SWOT analýza (webové stránky Masarykovy univerzity – Filozofická fakulta)

2.5 Formy vzdělávání

Pro úplného dosažení vzdělávání je důležité, jakou formou toto vzdělávání prezentujeme/publikujeme.

Mužík (1998, s. 114) rozdělil formy vzdělávání z hlediska didaktického pojetí:

- **přímou výuku** – patří sem přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem a „prezenční“ vzdělávání
- **kombinovanou výuku** – tato výuka vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání; patří sem například vstupní seminář, individuálně řízené studium, výcvikové semináře nebo závěrečný seminář
- **korespondenční, e-vzdělávání, distanční vzdělávání**
- **terénní (polní) vzdělávání** – toto vzdělávání zahrnuje veškeré prvky předchozích forem, ale ve specifických podmínkách většinou mimo rámec standartních vzdělávacích

zařízení a institucí, jinak řečeno v terénu; patří sem například konference, studijní zájezdy nebo krátkodobé internátní kurzy

Další rozdělení forem vzdělávání je z hlediska firemního a podnikového, které rozdělil Palán (2002, s. 65) na:

- **interní, vnitropodnikové vzdělávání** – vzdělávání organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení
- **externí vzdělávání** – vzdělávání realizované mimo podnik ve specializovaných vzdělávacích zařízeních

Posledním rozdělením, které bych zde ráda uvedla je rozdělení podle Bartáka (2008, s. 79-89), který dělí formy na:

- **Monologické** – tyto formy jsou založené především na jednostranné slovní interakci mezi lektorem a vyučovaným. Průběh studia je strukturovaný; vyučující přijímá látku, která je předem stanovena, s jasným cílem a úkoly. Mezi monologické formy patří například přednáška, vysvětlování, vyprávění, referát, komentář, popis nebo úvaha.
- **Dialogické** – formy založené na dialogu mezi lektorem a účastníkem. Základem jsou lektorské otázky, které by měly probudit samotné myšlení účastníků a řídit učební proces k cíli. Mezi dialogické formy patří například diskusní setkání, večery otázek a odpovědí, workshopy apod.
- **Skupinové, složené a kombinované** – vzdělávání probíhající formou různých školení pro veřejnost nebo organizace, v jejichž rámci probíhá vzdělávání dospělých. Cílem je upevnění vazeb ve skupinách a navození komunikačních vztahů mezi účastníky. Mezi skupinové formy patří například kurz, seminář, workshop a cvičení/trénink k rozvíjení dovedností a návyků.

2.6 Metody firemního vzdělávání

„Metoda znamená cesta či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a stimulované učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovení výchovně-vzdělávacích cílů.“
(Barták, 2008, s. 39)

Metoda vzdělávání je jedním z hlavních nástrojů, který zajišťuje vzdělávací proces. Měly bychom brát velký důklad na vhodný výběr a použití metody, které jsou odrazem individuálních potřeb a požadavků podniku. Tento výběr je ovlivněn velkým množstvím faktorů, jako je například počet a věk účastníků, programové cíle, priority a druh podnikání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)

Podle J. Koubka (1995, s.250-258) existují dvě základní skupiny:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“)** – Mezi tyto metody patří například instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)** – Mezi tyto metody patří například přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesment centrum, outdoor training, vzdělávání pomocí počítačů

Abych mohla s některými metodami v praktické části pracovat, v následujících odstavcích je stručně vysvětlím.

Asistování – tradiční a často používaná metoda; vzdělaný je přidělen jako pomocná síla ke zkušenému pracovníkovi a tím se přímo učí pracovním postupům, a to do té doby, než bude schopen sám práci vykonávat.

Workshop – varianta případových studií; tým řeší praktické problémy, diskutují o konkrétních situacích; výhodou je neformálnost a možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů.

Hraní rolí – pomocí této metody se rozvíjí praktické schopnosti účastníků; je vyžadována aktivita a samostatnost a je zaměřena na osvojování určitých sociálních rolí a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.

Assessment centrum – účastník plní různé úkoly a řeší problémy, se kterými se běžně stýká manažer; úkoly jsou vygenerovány počítačem, který pak také výkon tedy řešení účastníka vyhodnocuje; výsledek pak může účastník porovnat s optimálním řešením a tím se vlastně učí.

„Outdoor training“ – tzn. učení hrou; tato metoda je spojována se sportovními výkony, které pomáhají zlepšit manažerské dovednosti; vzdělávání se uskutečňuje ve volné přírodě, v tělocvičnách nebo v upravených učebnách.

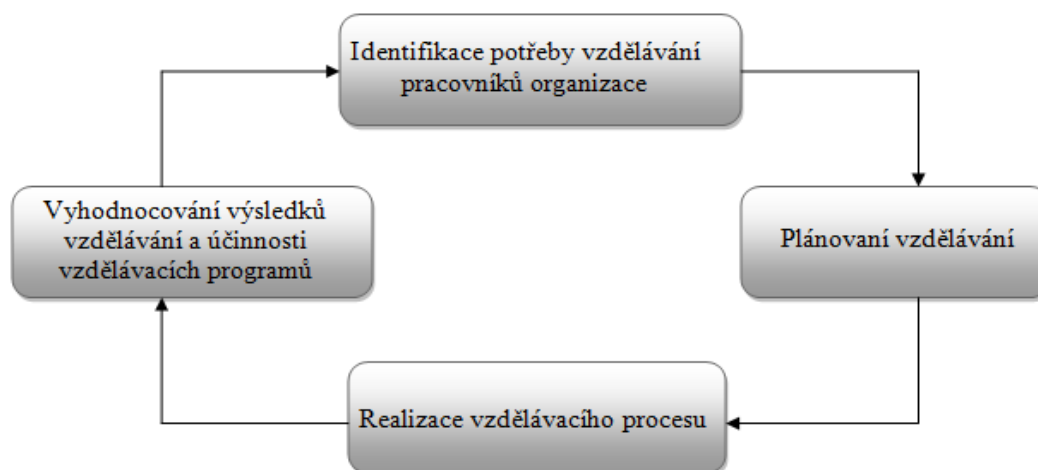
(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113-114)

2.7 Systém firemního vzdělávání

Systém firemního vzdělávání považujeme jako jeden ze základních nástrojů realizace a implementace strategického přístupu k firemnímu vzdělávání. Uplatnění systému neboli systémového a plánovaného přístupu k firemnímu vzdělávání nám pomáhá při sestavení a realizaci vzdělávacích akcí. Hlavní charakteristikou systému firemního vzdělávání je nepřetržitý opakující se cyklus ve čtyřech etapách. Etapy vzdělávací akce jsou:

1. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávacího procesu
4. Hodnocení výsledků vzdělávání

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83); (Bartoňková, 2011, s. 110-111)



Obrázek 4 Systém firemního vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84)

2.7.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Tato první fáze je nejkritičtější a nejdůležitější, jelikož při špatné identifikaci nebo analýze, výsledná chyba může následovat a uškodit v dalších etapách.

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85)

Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:

- Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec dostatečně odměňován za ovládání těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Během identifikace vzdělávacích potřeb je potřeba porovnat dvě úrovně výkonnosti. Výkonnosti dělíme na: výkonnost standartní a výkonnost současnou. Rozdílem mezi nimi nazýváme výkonnostní mezerou. Výkon je nutný posuzovat, jelikož je důležitým prvkem pro zvyšování výkonnosti, což je hlavní cíl vzdělávacích aktivit. Posoudit výkon můžeme pouze za předpokladu, je-li k dispozici určitá porovnávací úroveň/standart.

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86)

Pro zjištění současného stavu výkonnosti je důležitý sběr informací, které popisují výkonnost a to, jak je velká. Sběr informací je tedy zdrojem pro analýzu vzdělávacích potřeb. Koubek (1995, s. 217; Armstrong, 2002, s. 499) uvádí tři skupiny informací neboli údajů:

- a) **Celopodnikové údaje (organizační analýza)** – údaje o struktuře podniku, zdrojích, počtu pracovníků, struktuře pracovníků, cíli podniku, podnikových plánech atd.
- b) **Údaje o pracovním místě (analýza práce)** – údaje o pracovních místech, o specifikacích pracovního místa, o informacích o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů atd.

- c) **Údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivců, analýza osob)** – záznamy o kvalifikaci, vzdělání, absolvování vzdělávacích programů, hodnocení atd.

Uvedené zdroje se následně využívají u některých metod jako je např.:

- analýza dotazníků či jiných forem
- analýza informací získaných od vedoucího pracovníků
- monitoring výsledků porad
- analýza pracovních záznamů

Výstupem první fáze tedy identifikace potřeb vzdělávání je návrh vzdělávacího programu tedy plán/projekt a tím přecházíme do fáze plánování vzdělávání.

2.7.2 Plánování vzdělávání

Tvorba plánu podle Vodák, Kucharčíková (2011, s. 97) se skládá ze tří fází:

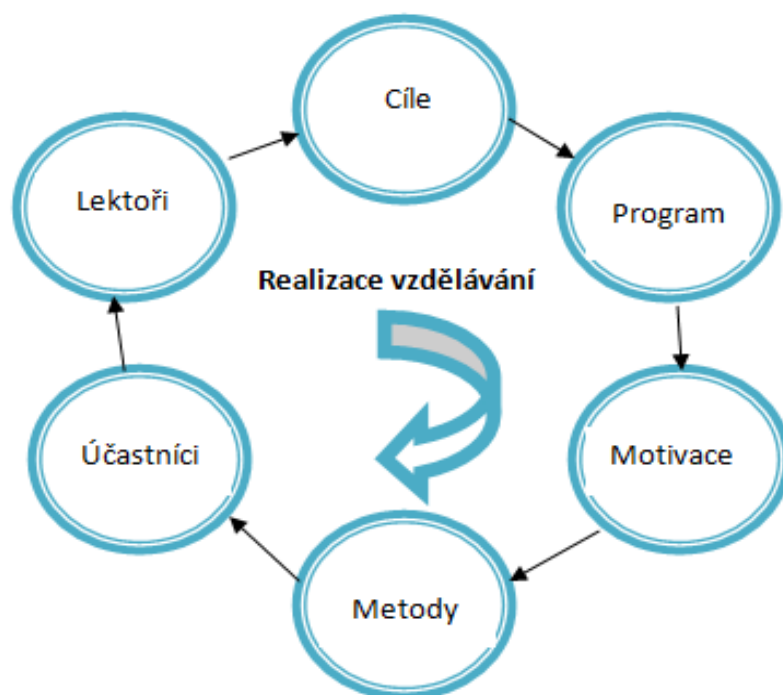
1. **Přípravná fáze** – během této fáze specifikujeme potřeby, analyzujeme účastníky a stanovujeme cíle vzdělávacího projektu. Také stanovujeme i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí, a to u dlouhodobých programů.
2. **Realizační fáze** – tato druhá fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, dále pak vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Důležitým bodem je stanovení technik vzdělávání a rozvoje. Techniky jsou zohledňovány z mnoho důvodů jako je např.: priorita podniku, motivace účastníků, počet účastníků apod.
3. **Zdokonalovací fáze** – během této fáze průběžně hodnotíme jednotlivé etapy vzdělávacího programu s ohledem na stanovené cíle. Hledáme možnosti zlepšení procesu vzdělávání za použití vhodných technik a prověřujeme informovanost účastníků o akci, úroveň organizačního zajištění včetně ubytování, stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.

Každý kvalitní plán by měl odpovídat na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jaké metody a techniky bychom měli vybrat pro realizaci vzdělávání a jakou vzdělávací instituci bychom měli zvolit?
- Kdy, kde a jak vzdělávání uskutečníme?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

2.7.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení předešlé fáze tedy fáze plánování začíná fáze realizace vzdělávání, která se skládá z několika nezbytných prvků:



Obrázek 5 Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

1. **Cíle** – cíle jsou určeny stanovenými potřebami vzdělávání. Cíle rozlišujeme na:
 - a) programové cíle – zahrnují celé cíle vzdělávacího programu
 - b) cíle vzdělávací akce – zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit
2. **Program** – obsahem programu vzdělávací akce je časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky. Aby byla zajištěna jeho plynulost a bezproblémovost naplnění, je nutné zajistit mnoho věcí jako je např.: odstranění nejasností na začátku akce; uzavření kontraktů na začátku akce nebo jednotlivé vyjádření očekávání od programu od všech účastníků.
3. **Motivace** – motivace zaměstnanců k učení je významný prvek, který do jisté míry ovlivňuje celkovou efektivitu vzdělávání. Podle Vodák, Kucharčíková (2011, s. 102) je motivace k učení ochota zdokonalit své znalosti, dovednosti a schopnosti. Častými motivačními faktory jsou: udržení pracovního místa, seberealizace, zlepšení postavení v týmu (skupině), vyšší platové ohodnocení nebo získání sociálních výhod apod.
4. **Metody** – samotné metody firemního vzdělávání již definuji v kapitole **2.6 Metody firemního vzdělávání**

5. **Účastníci** – účastníci jsou pro nás klíčovými prvky firemního vzdělávání. Jejich citový vztah a dispozice ovlivňují jejich přístup k učení. Závisí na mnoho aspektech, emocionálnímu rozpoložení, kulturnímu a vzdělanostnímu zázemí či stylu učení.
6. **Lektoři** – úspěch celé vzdělávací akce závisí na lektorových schopnostech. Lektoři jsou především vybíráni na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Předpoklady pro úspěšnost lektora je získání respektu a důvěry účastníků, vysoká míra sociální inteligence, poskytnutí zpětné vazby, podpora a povzbuzení účastníků a podněcování tvořivé a pozitivní atmosféry k učení. Lektoři mohou uplatňovat mnoho vzdělávacích stylů jaké je např.: behaviorální, funkcionalistický, humanistický nebo strukturalistický styl.

(Vodák. Kucharčíková, 2011, s. 99-107)

2.7.4 Vyhodnocování vzdělávání

Tato poslední fáze nám slouží jako zpětná vazba a zjištění, zda byl splněn očekávaným cíl vzdělávání a daný problém vyřešen. Během vyhodnocování vzdělávání porovnáváme cíle s výsledky, které odpovídají na otázky týkající účelovosti vzdělávání.

(Bartoňková, 2011, s. 180-182)

Podle Tureckiové (2004, s.100) nejlepším způsobem měření efektivity je komplexní pojetí a sledování ji na třech úrovních:

- a) jednotlivce nebo týmu – osobností rozvoje a rozvoj kariéry
- b) firmy jako celku – dosažená strategických cílů firmy, zvýšení produktivity a efektivity firmy apod.;
- c) společnosti – vyšší zaměstnanost a také zaměstnanost lidí

Nejčastěji používaným modelem vyhodnocování je Kirkpatrickův model, který sleduje přínos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech

(Belcourt – Wright, 1998, s. 183):

1. **Reakce** – hledáme odpověď na otázku: „Líbilo se jim to?“
2. **Učení** – hledáme odpověď na otázku: „Naučili se to?“
3. **Chování** – hledáme odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti?“
4. **Výsledky** – hledáme odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“

V ideálním případě a kontextu firemního vzdělávání je vyhodnocování pomocí Kirkpatrickova modelu prováděno ve všech oblastech. K nejčastěji používaným metodám a technikám sběru dat patří „analýza dokumentů, dotazníková šetření, řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování a hodnocení výsledků, respektive výstupy z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu.“ (Tureckiová, 2004, s.101)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Pro praktickou část bakalářské práce jsme zvolili firmu Špunt & Knoflík s.r.o.

Tato firma spadá do gastronomického odvětví. Firma vlastní celkem 2 podniky a to: stejnojmennou restauraci Špunt & Knoflík a kavárnu s názvem Grand Café Septime. Sídlo firmy se nachází v centru Prahy, ale podniky můžeme najít v centru Karlových Varů. Firma se zabývá nejenom hostinskou činností, ale také poskytováním cateringových služeb a přípravou nejrůznějších akcí. Firma si zakládá především na rodinném přístupu, profesionalitě, prémiových značkách, originalitě jídel a kreativitě. Tyto atributy se staly silnou stránkou firmy, a proto se firma stala jednou z nejoblíbenějších v Karlovarském kraji. Na trhu gastronomie se firma vyskytuje již 3. rokem.

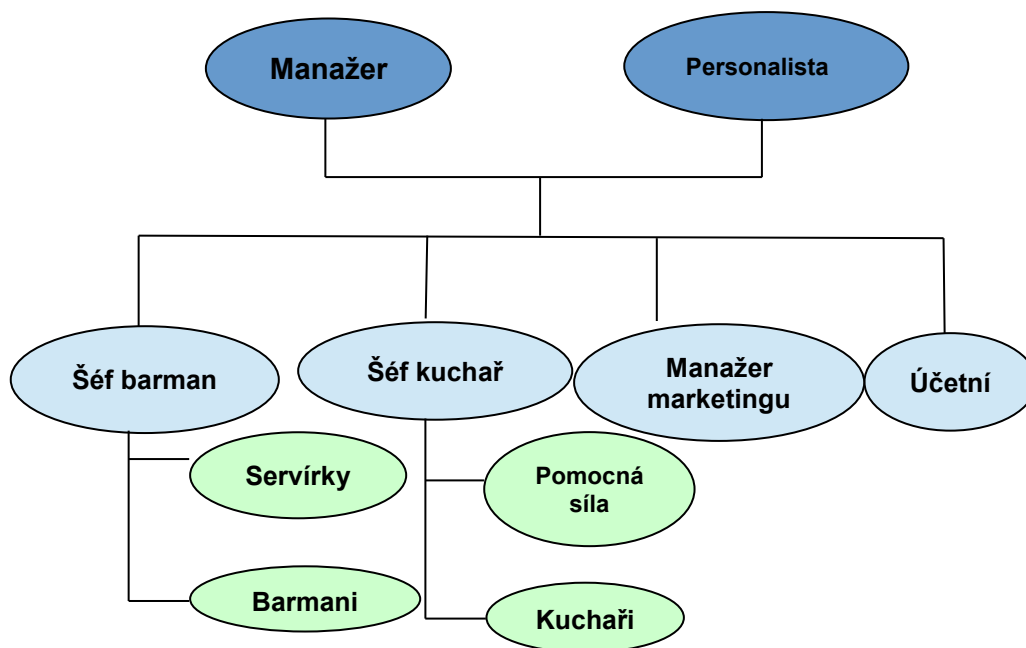


Obrázek 6 Logo firmy (www.spuntaknoflik.com)

Oba dva podniky firmy jsou zacíleny na střední vrstvu obyvatel a turistů požadujících příjemnou a nerušící atmosféru v čistém a pohodlném prostředí s profesionálním přístupem a kvalitním sortimentem. Restaurace pojme zhruba 80 zákazníků a kavárna zhruba 30 zákazníků.

Z hlediska marketingu se firma pohybuje na střední úrovni. Mezi marketingové nástroje, které firma používá, patří například: webové stránky; profily na sociálních sítích; profily na webových stránkách určených pro denní menu; věrnostní program pro své zákazníky; účast na gastronomických soutěžích nebo sponzoring při různých akcích.

Firma čítá něco okolo třiceti zaměstnanců, proto ji řadíme do malých podniků.



Obrázek 7 Organizační uspořádání firmy (Vlastní tvorba)

3.1 Organizační uspořádání firmy

Organizační uspořádání firmy bylo zjištěno na základě interních zdrojů firmy. Firmu vlastní dva majitelé, kteří si rozdělili manažerskou a personální roli mezi sebou. Oba dva mají stejná rozhodovací práva při jakémkoliv nakládání s finančními či jinými prostředky firmy. Jsou si rovni.

Majitel s rolí manažera ovládá veškeré manažerské činnosti potřebné pro efektivní podnikání, jako jsou: plánování, organizování, přikazování, kontrola, koordinování. Jeho hlavní funkcí je především neustálý dohled nad chodem firmy.

Majitel, který zastává roli personalisty, se zabývá pracovníky v pracovním procesu. Mezi jeho pracovní činnosti patří nábor zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a veškeré ostatní činnosti spojené s pracovníky. Rozhovor na základě, které ho jsme vytvořili praktickou část, jsme vedli s majitelem v roli personalisty.

Firma má celkem dva manažery marketingu, kteří mají na starost marketingovou komunikaci. Jejich hlavním úkolem je vyhledávání trendů v oblasti gastronomie, vyhledávání nových příležitostí, analýza a průzkum trhu a veškerá reprezentace firmy.

Účetní zajišťuje evidenci účetních činností. Účetní má na starost především odvod daní a pojištění, vedení mzdové evidence, výpočet mezd a je pomocníkem personalisty.

Úkolem šéf barmana je dohled, jak nad směnou, tak nad dostatečným sortimentem. Pro práci šéf barmana se v této firmě počítá s kreativitou, iniciativou a vůdčí osobností. To stejné platí pro šéf kuchaře.

4 METODIKA A CÍL VÝZKUMU

Hlavní výzkumná otázka ve firmě byla: „*Jaký je váš aktuální systém vzdělávání pracovníků?*“. Výzkum byl vytvořen na základě rozhovoru s majitelem, dotazníkového šetření a analýze SWOT.

Rozhovor s majitelem s rolí personalisty, nám pomohl k pochopení aktuálního stavu systému vzdělávání pracovníků. Na základě tohoto rozhovoru jsme také zjistili, jaká zákonná a ostatní školení ve firmě probíhají.

Dotazník byl určen respondentům, kteří pracují pro firmu Špunt & Knoflík na různých pracovních pozicích kromě vedení firmy. Mezi respondenty byli zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích, ale i na nižších. Na začátku dotazníku, jsme informovali respondenty o jeho významu, eventuelním přínosu pro respondenty, účelu a času, který nad vypracováním stráví. Dotazník je tvořen z 25 otázek a skládá se z celkem 3 částí. Každá část je zaměřena na jednotlivé výzkumné předpoklady, které nám pomůžou odpovědět na již zmíněnou hlavní výzkumnou otázku. První část je zaměřena na identifikaci pracovníka. V druhé části se zabýváme motivací k vzdělávání ze strany pracovníka a informacemi, týkající se systému vzdělávání ve firmě. Třetí část je zaměřena na kvalitu a úroveň vzdělávacích aktivit a na vhodná opatření.

Analýzu SWOT jsme použili za účelem identifikace silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb v oblasti vzdělávání pracovníků.

4.1 Systém vzdělávání pracovníků ve firmě

Systém vzdělávání má na starost již zmíněný personalista firmy. Jeho úkolem je identifikace vzdělávacích potřeb, sestavení vzdělávacího plánu, zajištění realizace a vyhodnocení.

S personalistou jsme vedli rozhovor tedy analýzu získaných informací. Hlavním zdrojem pro tuto analýzu se staly celopodnikové údaje. Rozhovor byl polostrukturovaný, pro který byl předem daný návod. Autorka sestavila návod z otázek na hlavní téma dané problematiky. Otázky byly zaměřeny na hlavní body strategie firmy, systém vzdělávání pracovníků, plán školení, účast školení, motivační prostředí firmy a poskytování školení. Během rozhovoru autorka zaznamenávala data a v závěru odpovědi vyhodnotila.

Mezi hlavní body strategie firmy patří kreativita, týmovost, příjemný přístup a profesionální servis. Společnost do svého týmu přijímá zaměstnance s velkým množstvím znalostí a zkušeností, které mohou následně obohatit celý tým, ale také zaměstnance naopak s menším množstvím znalostí a zkušeností, které se snaží obohatit firma a pomoci jim s prvními kroky v gastronomii ve všech ohledech.

Společnost nemá konkrétní plán vzdělávacích aktivit, ale zajišťuje školení zaměstnancům na základě zjištěných pracovních nedostatků, a to metodou pozorování nebo testování. Společnost dbá na to, na jakém pracovním místě nedostatky vznikly a vzdělávací plán vytvoří vždy pro to konkrétní místo.

Společnost si vede záznamy uskutečněných školení. V záznamech se můžeme dočíst o druhu školení, pro jaké konkrétní pracovní místo bylo školení uskutečňováno, kdo byl školitelem, kdo se

školení zúčastnil a jaké byly náklady na školení. Po rozhovoru s personalistou jsme se dozvěděli, že účast na školení není taková, jakou by si on sám představoval.

Informace o plánovaných školeních zaměstnanci získávají pomocí pracovní skupiny na sociální aplikaci nebo při osobním rozhovoru.

Na základě rozhovoru s personalistou firma vytváří motivační prostředí pro vzdělávání svých zaměstnanců. Podle personalisty je hlavním stimulem, ta myšlenka, že zaměstnanec rozšiřuje a prohlubuje svou kvalifikaci. Dalšími stimuly, které firma zaměstnancům nabízí, jsou: spropitné (čím víc je host se servisem spokojen, tím víc zaměstnanec odmění); určité procento z tržby, určité procento z prodeje různých produktů a možnost kariérního růstu.

Veškerá školení, která jsou firmou nabízena svým zaměstnancům, jsou plně hrazena vedením firmy.

Ve firmě jsou dva typy školení: zákonná a ostatní školení.

4.1.1 Zákonná školení

Tyto školení zaměstnavatel zajišťuje všem svým zaměstnancům sám, a to s pomocí interní, ale i externích školitelů. Důležitost školení si zaměstnavatel plně uvědomuje, jelikož je za své zaměstnance odpovědný on sám. Po absolvování zákonných školení jsou zaměstnanci testováni, zda plně pochopili cíl školení.

4.1.1.1 Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)

Dle zákona (§ 103 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce; § 103 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce) má zaměstnavatel povinnost zajistit základní školení BOZP o právních a ostatních předpisech. Školení se musí vztahovat na konkrétní pracovní místo a jeho rizikům, se kterými se může zaměstnanec při výkonu své práce setkat. Školení BOZP zaměstnavatel provádí během nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru, při změně druhu práce, při zavedení nové technologie nebo při dalších okolnostech, které přímou ovlivňují bezpečnost práce. Zaměstnavatel má toto školení nastaveno provádět 1x za 2 roky.

4.1.1.2 Školení požární ochrany

Školení zaměstnanci absolvují při nástupu do zaměstnání nebo při změně pracoviště a poté stejně jako u školení BOZP 1x za 2 roky. Školení probíhá na základě míry požárního nebezpečí, kterou ve firmě řadíme do kategorie se zvýšeným požárním nebezpečím. Školitelem je manažer firmy, který je odborně proškolený. Školení je rozděleno pro vedoucí pracovníky a běžné zaměstnance.

4.1.1.3 Školení poskytování první pomoci

Hlavním úkolem školení je naučit vedoucí pracovníky, ale i běžné zaměstnance, jak se chovat v případě úrazu při výkonu práce a jak můžeme pomoci druhým osobám. Školení se skládá z teoretické části a praktických nácviků dovedností. Školení je absolvují zaměstnanci během nástupu do práce. Školení je prováděno externím školitelem.

4.1.1.4 Školení hygienického minima

V souladu s Nařízením EU č. 852/2004 o hygieně potravin povinnost zaměstnavatele zajistit školení pro všechny své zaměstnance a vést o tom záznamy. Úkolem školení je naučit vedoucí pracovníky, ale i běžné zaměstnance, jaké jsou základy systému HACCP, značení potravin a alergenů apod. Školení je prováděno externím školicíkem, a to 1x za 2 roky.

4.1.2 Ostatní školení

Nabídka ostatních školení ve firmě je poměrně nízká. Většinu ostatních školení firma nabízí svým zaměstnancům díky spolupráci s obchodními partnery. Školení probíhá většinou v metodách přednášek, seminářů, instruktáží, hraní rolí nebo workshopů. Školitel je externí ambasador firmy, se kterou firma spolupracuje.

Mezi takové obchodní partnery firmy patří:

- Jan Becher Pernod Ricard
- Pivovary Staropramen
- Bartida
- Ultra premium brands
- Stock Spirits
- Makro Cash & Carry ČR
- SEOS CZ s.r.o.
- Bidvest Czech Republic s.r.o.

Jsou to školení, která nejsou ze zákona povinná:

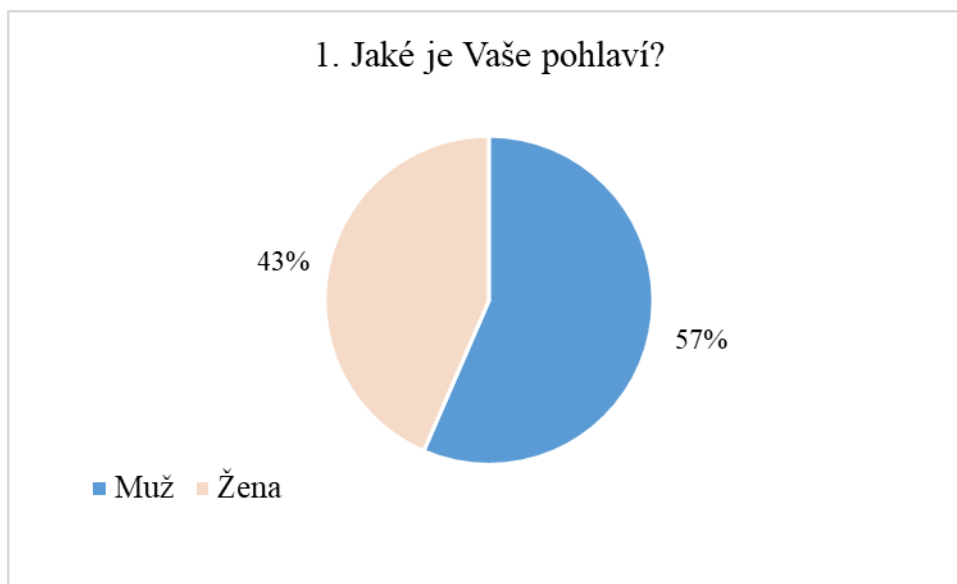
- školení zaměřená na zbožíznalství
- školení zaměřená na novinky na trhu
- školení zaměřená na efektivitu práce
- barmanské kurzy
- baristické kurzy
- someliérské kurzy
- kuchařské kurzy
- jazykové kurzy v oboru

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl odevzdán třiceti respondentům tedy zaměstnancům firmy Špunt & Knoflík a vyplněných dotazníků se vrátilo dvacet tři. Návratnost dotazníku je 76,67 %. Dotazník byl v písemné formě a zcela anonymní.

1. Pohlaví respondentů

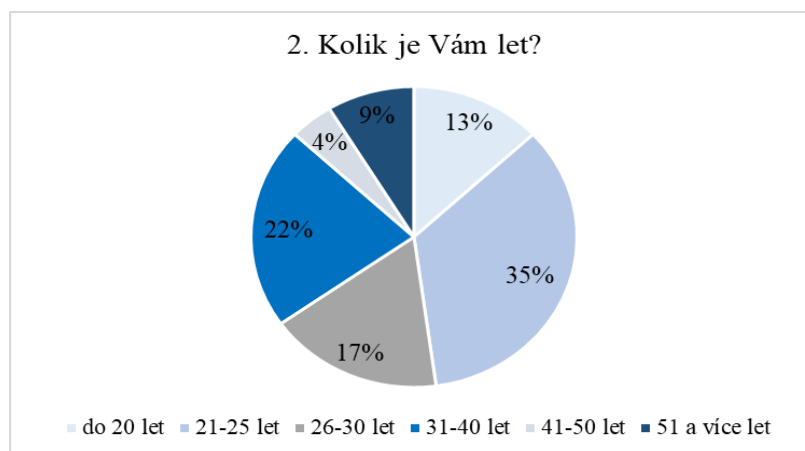
Touto otázkou jsme se snažili zjistit, jaký je poměr pohlaví respondentů. Větší počet zastoupení obsadili ve firmě muži a to s 57 %. Ženy obsadili místo druhé a to s 43 %.



Graf 1 Pohlaví respondentů (Vlastní úprava zjištěných dat)

2. Věková kategorie

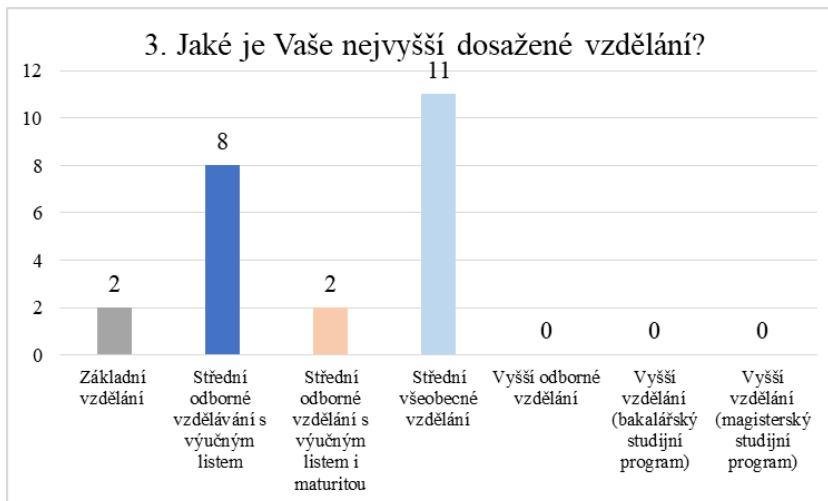
Touto otázkou, jsme chtěli zjistit jednotlivá zastoupení věkových kategorií. Nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozmezí 21-25 let s 35 %. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií byla kategorie ve věkovém rozmezí 31-40 let s 22 %.



Graf 2 Věková kategorie (Vlastní úprava zjištěných dat)

3. Dosažené vzdělání

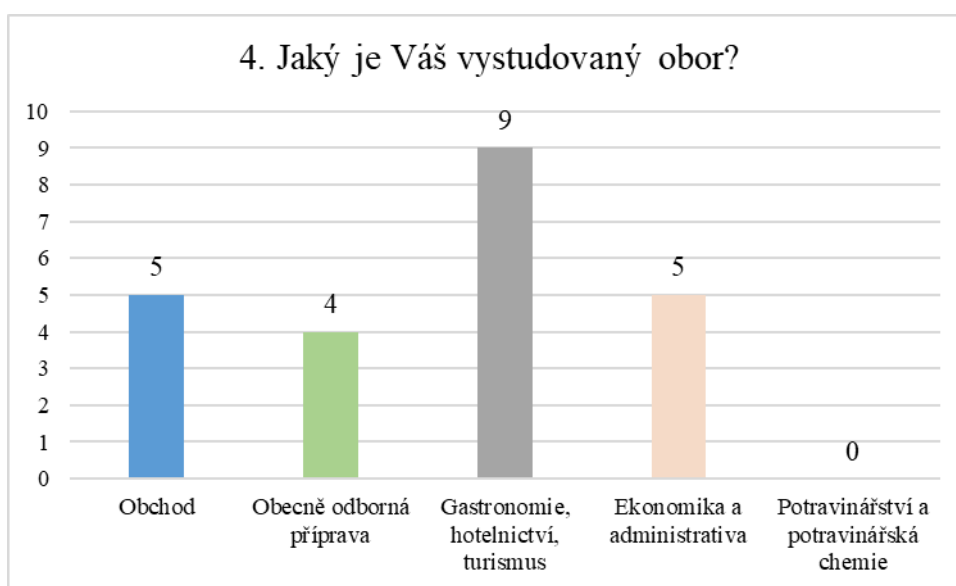
Cílem této otázky bylo zjistit zastoupení jednotlivých stupňů vzdělávání. Nejvyššího počtu dosáhlo střední všeobecné vzdělání, kterého dosáhlo celkem 11 respondentů. Druhým nejvyšším dosaženým vzděláním se stalo střední odborné vzdělání s výučním listem, kterého dosáhlo 8 respondentů. Podle výsledku dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistou, lze usoudit, že firma nehledá do svého týmu pracovníka s příliš vysokým vzděláním, jako spíše s velkým množstvím zkušeností.



Graf 3 Dosažené vzdělání (Vlastní úprava zjištěných dat)

4. Vystudovaný obor

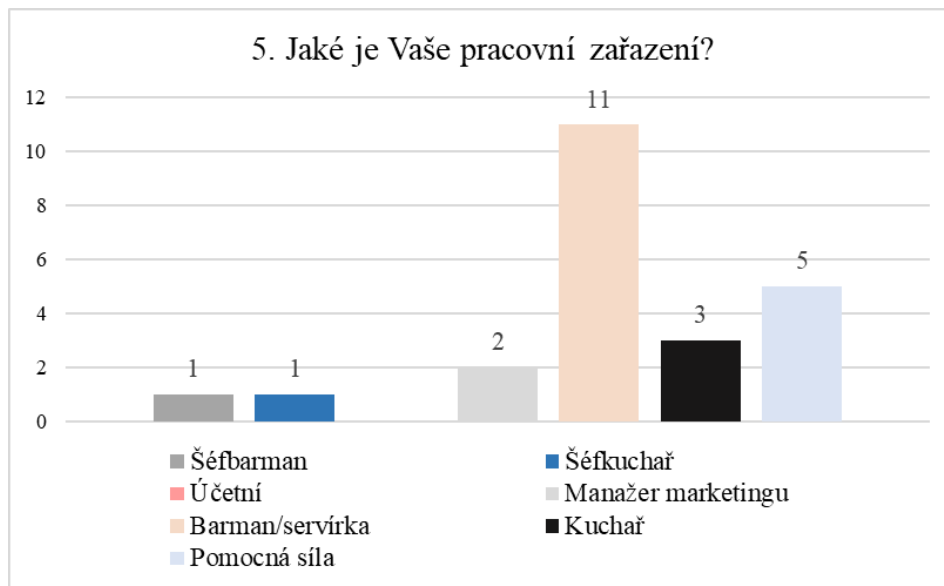
Cílem této otázky bylo zjistit, jaké jsou vystudované obory našich respondentů. Na grafu můžeme vidět, že největší počet respondentů vystudovalo obor Gastronomie, hotelnictví a turismus. Na druhém místě se umístil obor Obchod a Ekonomika a administrativa.



Graf 4 Vystudovaný obor (Vlastní úprava zjištěných dat)

5. Pracovní zařazení

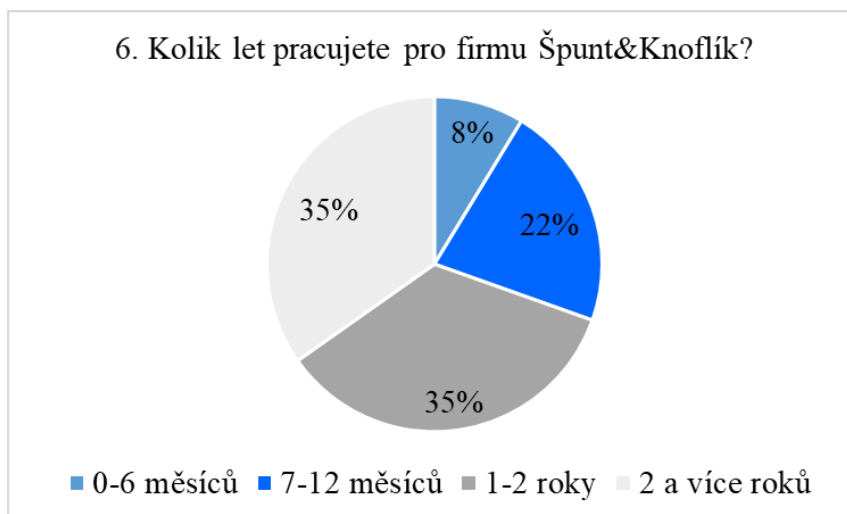
Cílem této otázky bylo zařazení respondentů na jednotlivá pracovní místa ve firmě. Z grafu můžeme vidět, že dotazník vyplnilo celkem 11 barmanů/servírek, 5 pomocných sil, 3 kuchaři, 1 šéf kuchař, 1 šéf barman.



Graf 5 Pracovní zařazení (Vlastní úprava zjištěných dat)

6. Délka působení ve firmě Špunt & Knoflík

Otázka byla sestavena, za účelem zjištění, jak dlouho respondenti pro firmu pracují a jaký je poměr stálých a nových zaměstnanců. Na prvních dvou místech jsou zaměstnanci, kteří pro firmu pracují 2 a více roků a 1-2 roky. Stálé zaměstnance, můžeme zařadit do kategorie „2 a více roků“, jelikož je firma Špunt & Knoflík, jak již zmiňuji na str.30, na trhu necelé 3 roky. Novými zaměstnanci jsou zaměstnanci kategorie „0-6 měsíců“. Z grafu vyplývá, že ve firmě jsou stálí a noví zaměstnanci v poměru

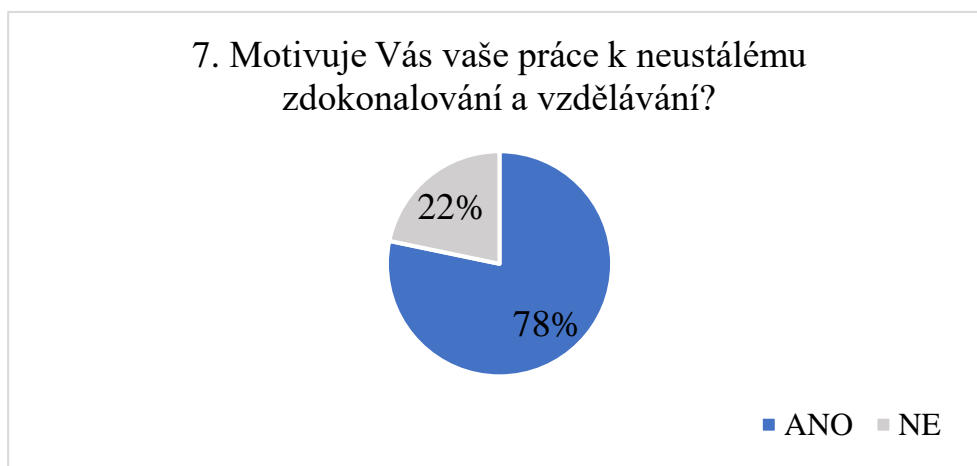


Graf 6 Délka působení ve firmě Špunt & Knoflík (Vlastní úprava zjištěných dat)

7. Motivace

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti pociťují a jsou motivováni se neustále vzdělávat a zdokonalovat vůči svému pracovnímu zařazení. Respondenti, kteří tento pocit mají, bylo 83 % a respondenti, kteří jsou spokojeni a nemají pocit ani motivaci k dalšímu vzdělávání, bylo 17 %.

Na odpověď „NE“, jsme se více zaměřili a rozšířili ji o graf č. 5 Pracovní zařazení, s cílem zjistit, který respondent, na jakém pracovním místě není motivován. Vytvořili jsme kontingenční tabulky s údaji z grafu č. 5 a č. 7. Podle výsledků můžeme vidět, že 5 respondentů (22%) jsou z kategorie Pomocné síly.



Graf 7 Motivace (Vlastní úprava zjištěných dat)

Počet z Jaké je Vaše pracovní zařazení?	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Ne	Ano	Celkový součet
Barman/servírka		11	11
Kuchař		3	3
Manažer marketingu		2	2
Pomocná síla	5		5
Šéfbarmán		1	1
Šéfkuchař		1	1
Celkový součet	5	18	23

Kontingenční tabulka 1 (Vlastní úprava zjištěných dat)

8. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě

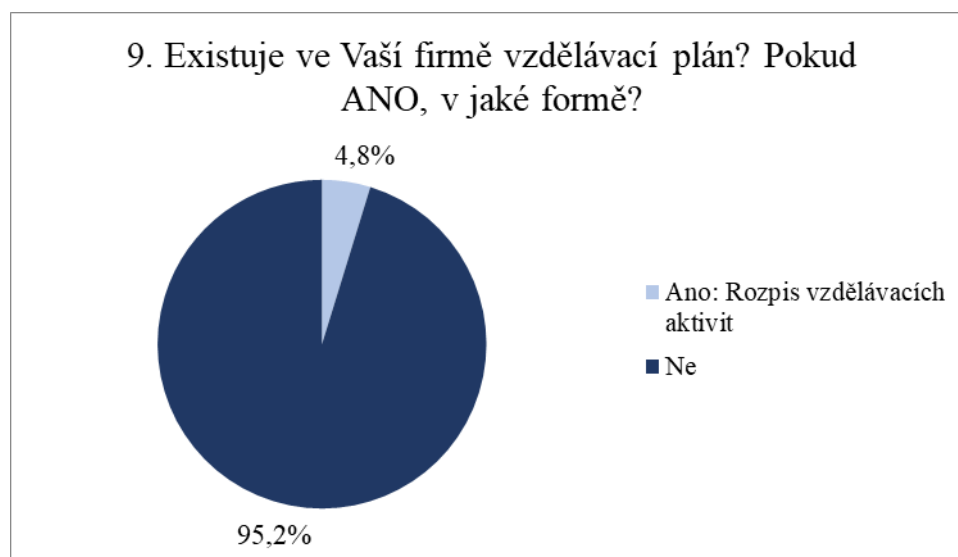
Odpověď na otázku „Je ve Vaší firmě realizováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?“ nám pomohla k přiblížení povědomí o přítomnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Špunt & Knoflík. 100 % respondentů odpovědělo na otázkou, že ANO.



Graf 8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě (Vlastní úprava zjištěných dat)

9. Vzdělávací plán

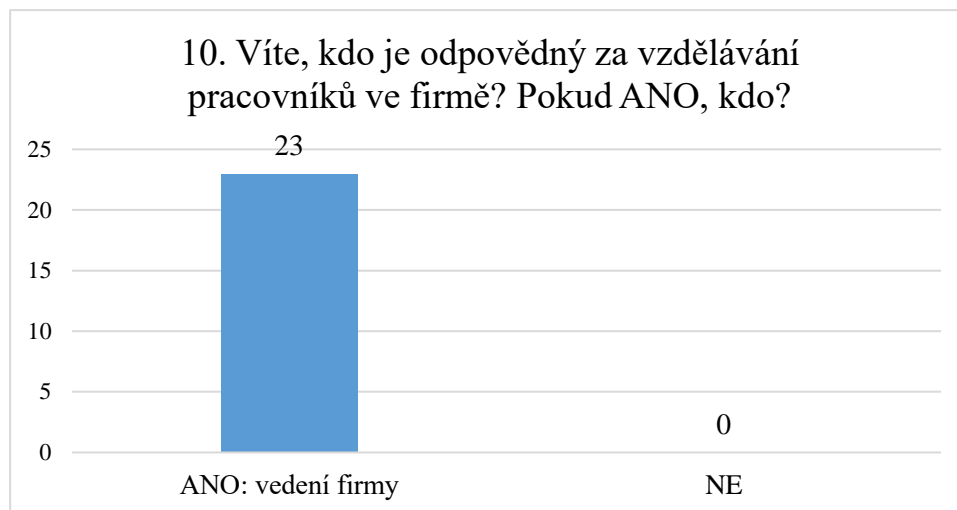
Otázka týkající se vzdělávacího plánu byla polouzavřená. Odpověď „NE“ označilo 95,2 % respondentů a 4,8 % respondentů označilo „ANO“. Odpověď „ANO“ měl respondent doplnit o formu vzdělávacího plánu firmy. V tomto případě to byla formy rozpisu vzdělávacích aktivit.



Graf 9 Vzdělávací plán (Vlastní úprava zjištěných dat)

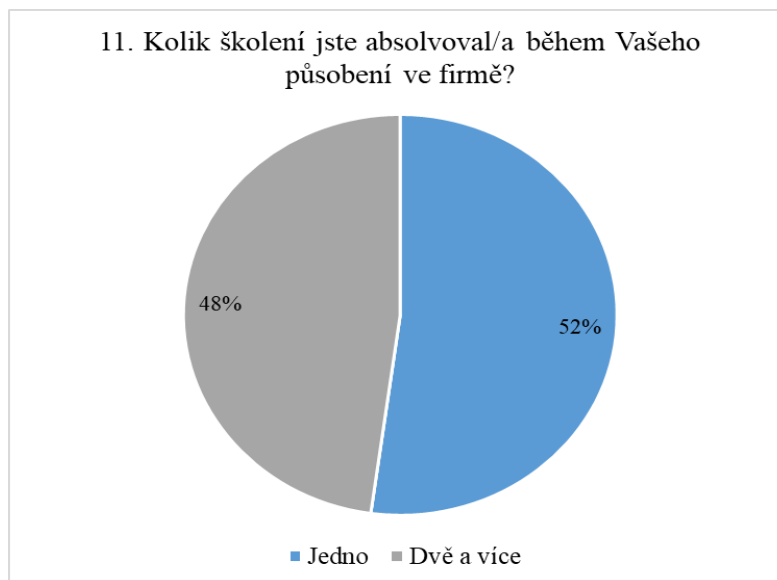
10. Odpovědnost za vzdělávání pracovníků

Formu otázky „Víte, kdo je odpovědný za vzdělávání pracovníků ve firmě?“ jsme zvolili formu polouzavřenou. Odpověď „ANO“ jsme rozšířili o odpověď „Kdo je odpovědný za vzdělávání pracovníků ve firmě?“. 23 respondentů odpovědělo, že „ANO“ a vedení firmy, je ten činitel, který je odpovědný za vzdělávání pracovníků.



Graf 10 Odpovědnost za vzdělávání pracovníků (Vlastní úprava zjištěných dat)

11. Počet absolvovaných školení během pracovního působení ve firmě
 Cílem této otázky bylo zjistit, počet školení, které pracovník během svého působení absolvoval. Odpověď „jedno“ označilo 48 % respondentů. Odpověď „dvě a více“ označilo 52 % respondentů. Pro přehled množství absolvovaných školení na jednotlivá pracovní zařazení, jsme vytvořili kontingenční tabulku, a to s pomocí grafu č. 5.



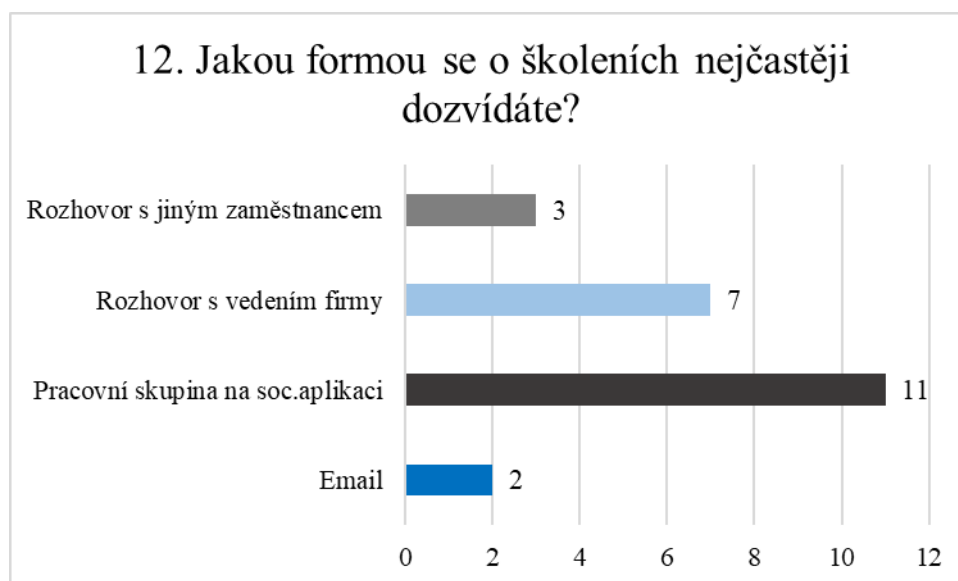
Graf 11 Počet absolvovaných školení během pracovního působení ve firmě (Vlastní úprava zjištěných dat)

Počet z Jaké je Vaše pracovní zařazení?	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Dvě a více	Jedno	Celkový součet
Barman/servírka	10	1	11
Kuchař		3	3
Manažer marketingu		2	2
Pomocná síla		5	5
Šéfbarman	1		1
Šéfkuchař		1	1
Celkový součet	11	12	23

Kontingenční tabulka 2 Počet školení na jednotlivé kategorie pracovních zařazení (Vlastní úprava zjištěných dat)

12. Informace o školení

Z výsledků této otázky můžeme vidět, jakým způsobem jsou pracovníci nejčastěji informováni o školení. Nejčastější odpovědí byla možnost „pracovní skupina na sociálních sítích“, kterou zvolilo 11 respondentů. Druhou nejčastější formou se stal rozhovor s vedením firmy.



Graf 12 Informace o školení (Vlastní úprava zjištěných dat)

13. Přístup k vzdělávání ze strany zaměstnance

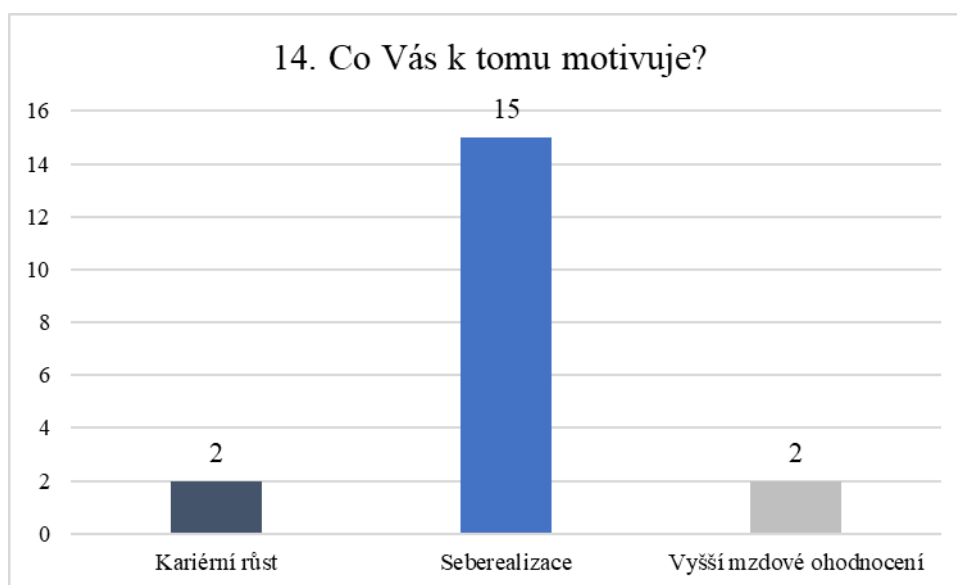
Cílem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci vzdělávají i z vlastní iniciativy. Nejvíce respondentů s počtem 19 označilo odpověď „ANO“ a odpověď „NE“ označili 4 respondenti. Odpověď „ANO“ jsme rozšířili o následující graf č. 14.



Graf 13 Přístup k vzdělávání ze strany zaměstnance (Vlastní úprava zjištěných dat)

14. Stimuly zaměstnanců

Tato otázka nám rozšířila odpověď z předešlého grafu č. 13. Graf nám pomohl k zjištění, jaké podněty respondenta nejčastěji motivují k vzdělávání na základě vlastní iniciativy. Nejčastější odpovědí byla možnost „seberealizace“, kterou označilo 15 respondentů. Další zvolené odpovědi byli: kariérní růst a vyšší mzdové ohodnocení.

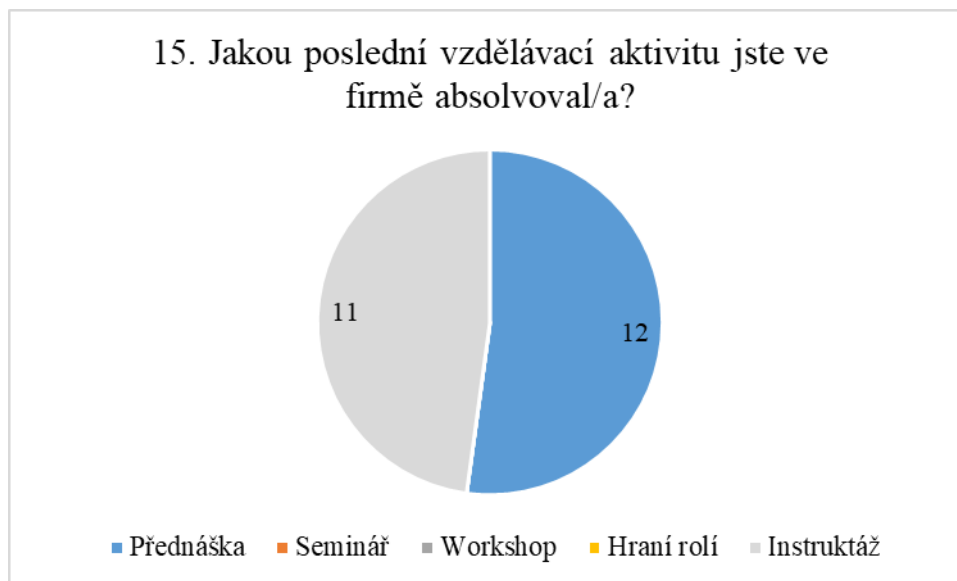


Graf 14 Stimuly zaměstnanců (Vlastní úprava zjištěných dat)

15. Naposledy absolvovaná vzdělávací aktivita

Cílem této otázky bylo zjistit, na jakou poslední vzdělávací aktivitu, kterou pracovník absolvoval, si pracovník vzpomíná a s jakými metodami se pracovník ve firmě setkal. Otázka byla ve formě uzavřené s výčtem položek. Respondenti mohli vybrat z výčtu položek přednášku, seminář,

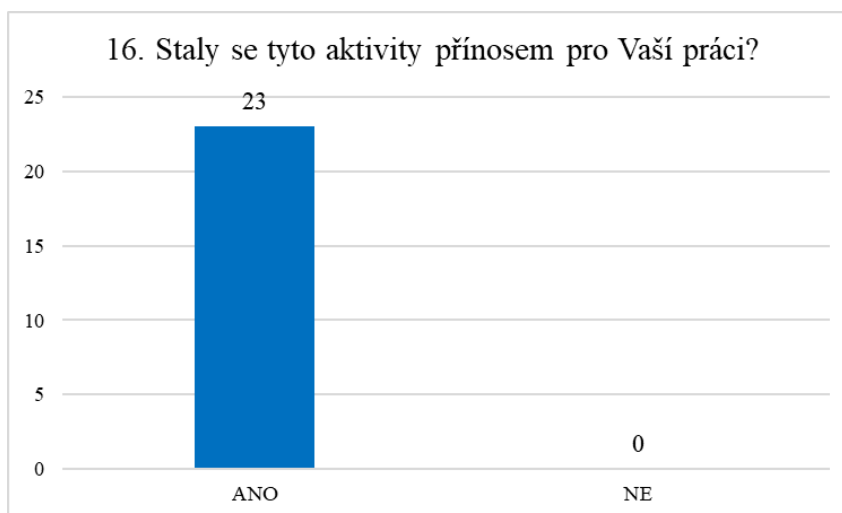
workshop, hraní rolí nebo instruktáž. Respondenti se shodli pouze na dvou možnostech a to na „workshopu“ s počtem 11 a na „přednášce“ s počtem 12.



Graf 15 Naposledy absolvovaná vzdělávací aktivita (Vlastní úprava zjištěných dat)

16. Přínos vzdělávacích aktivit

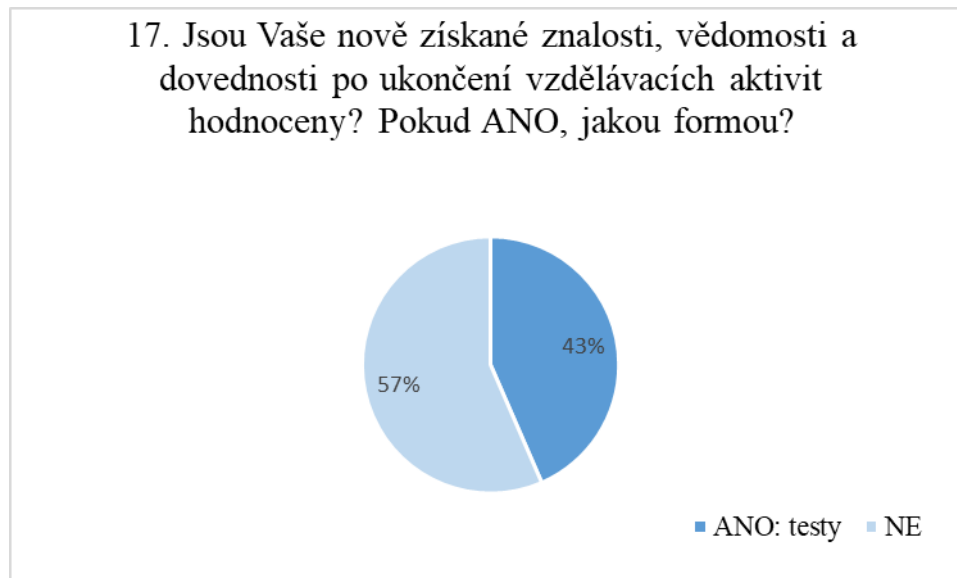
Tato otázka nám rozšířila povědomí o tom, zda již absolvované vzdělávací aktivity ve firmě, pomohli pracovníkům. Všichni respondenti označili odpověď „ANO“.



Graf 16 Přínos vzdělávacích aktivit (Vlastní úprava zjištěných dat)

17. Ověření správného pochopení vzdělávací aktivity

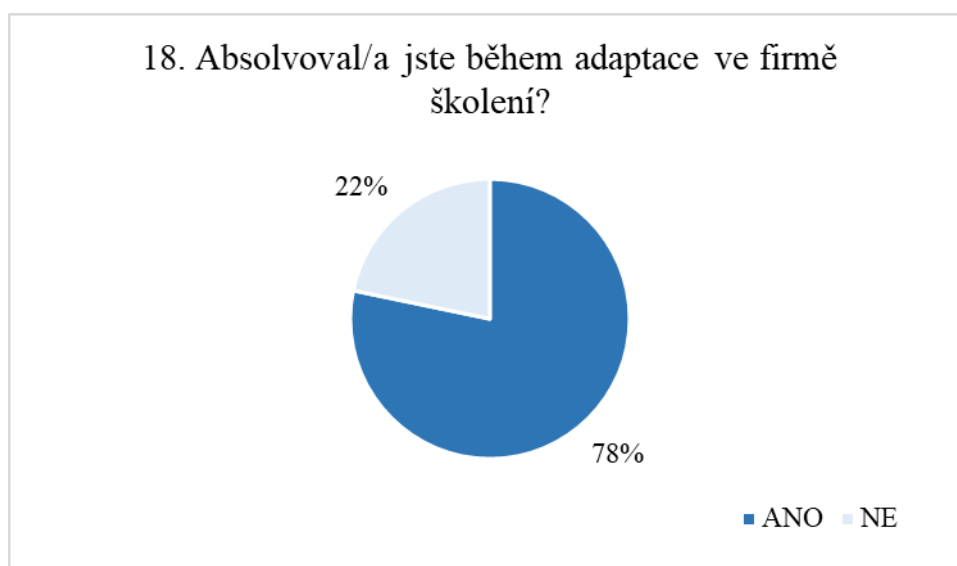
Cílem této otázky bylo zjistit, zda se po ukončení vzdělávací aktivity ověřuje správné porozumění účelu aktivity. Pokud respondent odpověděl, že se ověřuje, odpověď měl doplnit o formu tohoto ověření. 57 % respondentů označilo odpověď „NE“ a zbylých 43 % respondentů označilo odpověď „ANO“. Respondenti s odpovědí „ANO“ se shodli na formě ověření v podobě testů.



Graf 17 Ověření správného pochopení vzdělávací aktivity (Vlastní úprava zjištěných dat)

18. Školení během adaptace

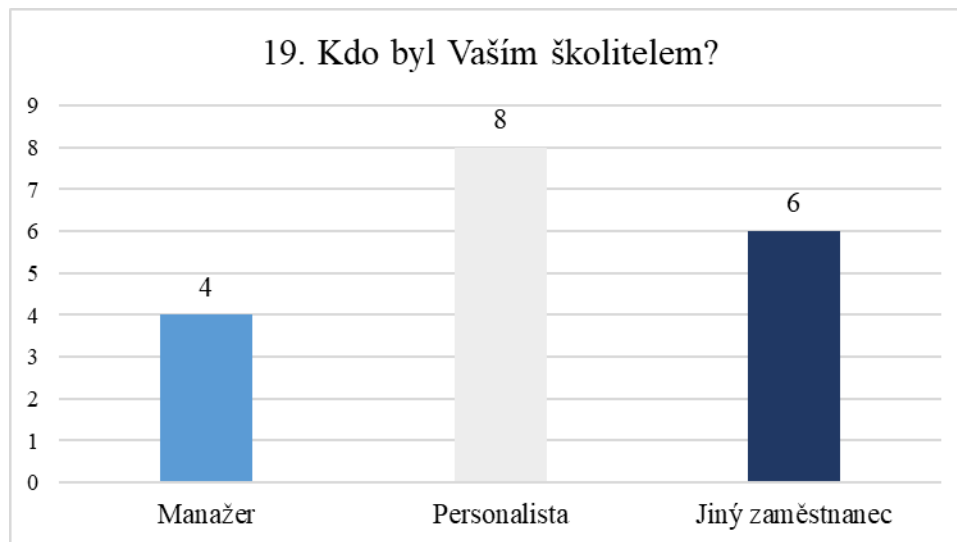
Cílem této otázky bylo zjistit, zda během adaptace pracovník absolvuje školení. 78 % respondentů odpověděli, že školení absolvovali a 22 % respondentů odpovědělo, že žádné školení během adaptace neabsolvovali. Odpověď „ANO“ jsme rozšířili o následující grafy č. 19 a č. 20.



Graf 18 Školení během adaptace (Vlastní úprava zjištěných dat)

19. Interní školitel

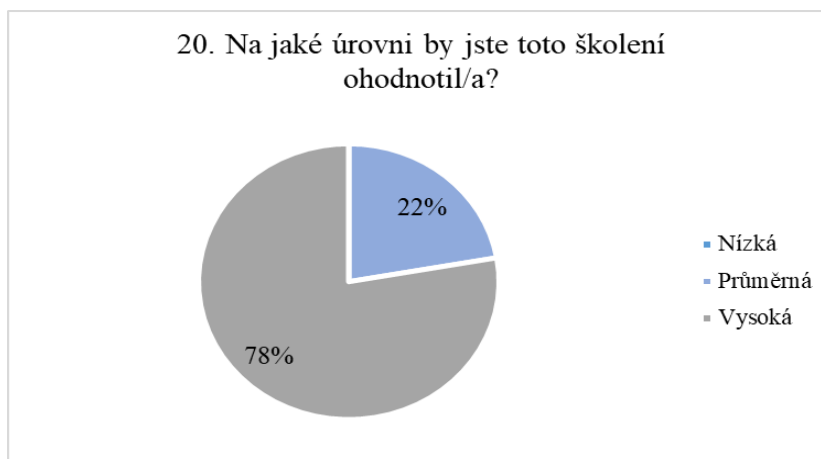
Tato otázka nám rozšířila odpověď z předešlého grafu č. 18. Odpovědi jsme zvolili na základě organizačního uspořádání firmy (viz. str. 31). Nejčastější odpovědí byla možnost „personalista“, kterou zvolilo 8 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „manažer“, takto odpovědělo 6 respondentů.



Graf 19 Interní školitel (Vlastní úprava zjištěných dat)

20. Úroveň školení adaptace

Tato otázka nám rozšířila odpověď z grafu č. 18. Na základě vyhodnocení této otázky, jsme zjistili, jaký mají respondenti názor na úroveň interního školení během adaptace. Možnosti byli: nízká úroveň, střední úroveň a vysoká úroveň. Největší počet respondentů (78%) zvolilo možnost „vysoká úroveň“.



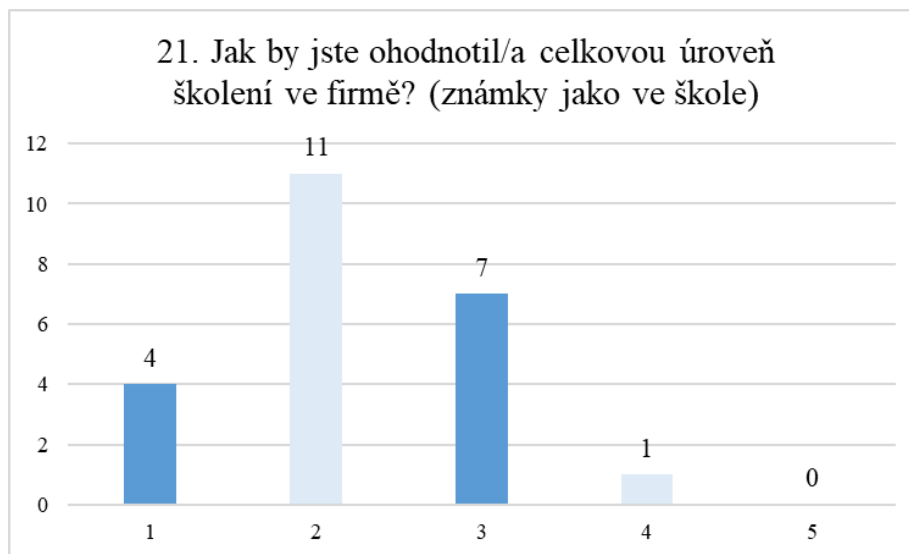
Graf 20 Úroveň školení adaptace (Vlastní úprava zjištěných dat)

21. Celková úroveň školení

Cílem této otázky bylo zjistit, na jaké úrovni respondenti vnímají celkové školení ve firmě.

Respondenti celkovou úroveň školení označovali podobně jako ve škole. Známkou 1 neboli výborně zvolili 4 respondenti; známkou 2 neboli chvalitebně zvolilo 11 respondentů; známkou 3 neboli dobře

zvolilo 7 respondentů a poslední zvolenou známkou byla 4 neboli dostatečně, kterou zvolil pouze 1 respondent.



Graf 21 Celková úroveň školení (Vlastní úprava zjištěných dat)

22. Množství vzdělávacích aktivit

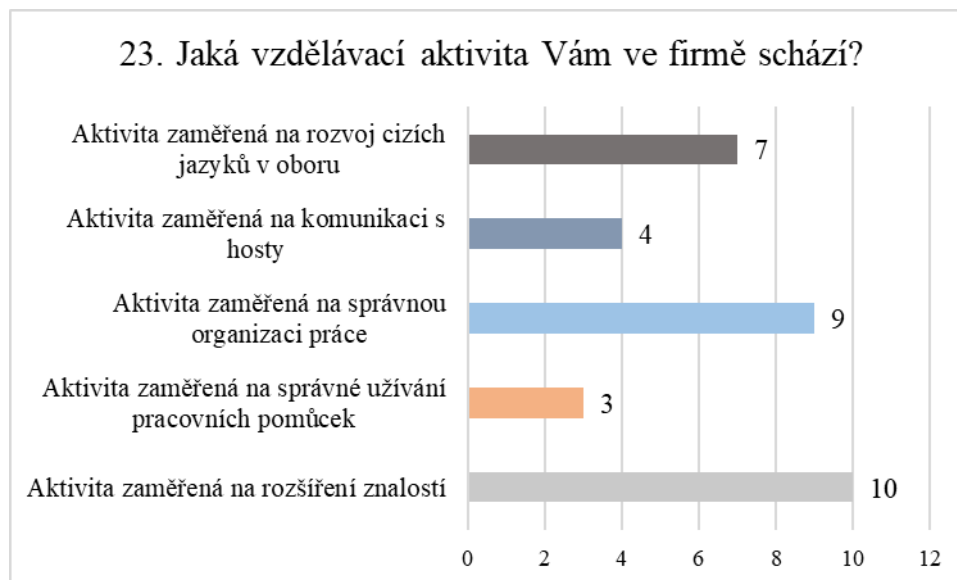
Otázka „Je podle Vás množství vzdělávacích aktivit dostačující ve firmě?“ nám pomohla pro zjištění, jaký je názor respondentů na množství vzdělávacích aktivit. Zda pocítují nedostatky či jsou s množstvím spokojeni. Většina respondentů tedy 65 % si myslí, že vzdělávacích aktivit je nedostačující množství. 35 % respondentů jsou s množstvím vzdělávacích aktivit spokojeni. Odpověď „ANO“ jsme rozšířili o následující graf č. 23.



Graf 22 Množství vzdělávacích aktivit (Vlastní úprava zjištěných dat)

23. Nedostatečná vzdělávací aktivita

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká vzdělávací aktivita respondentům ve firmě schází. Tato otázka nám rozšířila odpověď z předešlého grafu č. 22. Otázka měla možnost více odpovědí. Nejvíce zvolenou odpovědí byla odpověď „Aktivita zaměřená na rozšíření znalostí“. Druhou nejvíce zvolenou odpovědí byla odpověď „Aktivita zaměřená na správnou organizaci práce“.



Graf 23 Nedostatečná vzdělávací aktivita (Vlastní úprava zjištěných dat)

24. Preferované metody vzdělávacích aktivit

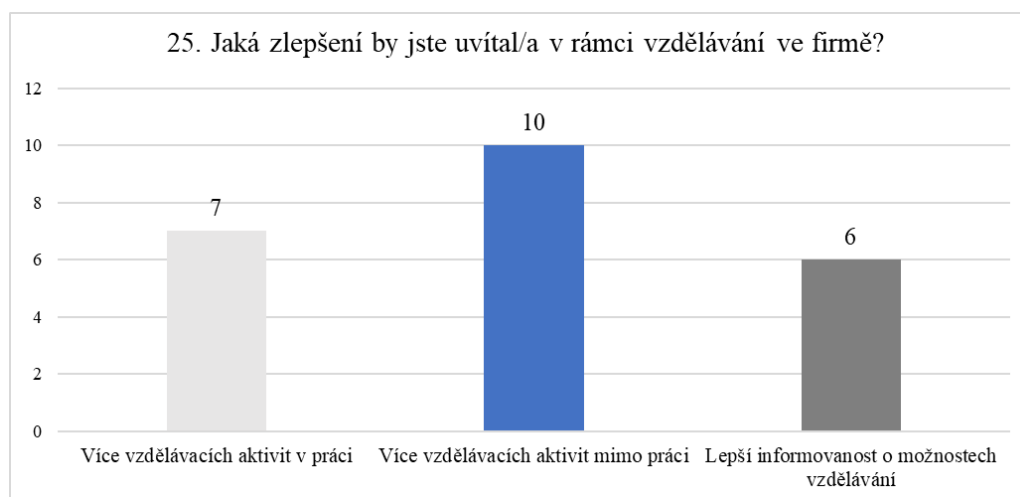
Tato otázka měla možnost více odpovědí. Cílem bylo zjistit, jakou metodu vzdělávací aktivity respondent nejvíce preferuje. Nejvíce zvolenou metodou byla metoda workshopu, kterou respondenti zvolili šestnáctkrát. Druhou nejvíce zvolenou metodou se umístila metoda instruktáže, která je v oboru gastronomie nejvíce oblíbenou.



Graf 24 Preferované metody vzdělávacích aktivit (Vlastní úprava zjištěných dat)

25. Návrh na zlepšení firemního vzdělávání

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká opatření by respondenti uvítali, aby se úroveň firemního vzdělávání zlepšila. Největší počet respondentů označilo odpověď „více vzdělávacích aktivit mimo práci“ s počtem 10. Druhou označenou odpovědí byla odpověď „více vzdělávacích aktivit v práci“ s počtem 7. Třetí označenou odpovědí byla odpověď „lepší informovanost o možnostech vzdělávání“ s počtem 6.



Graf 25 Návrh na zlepšení firemního vzdělávání (Vlastní úprava zjištěných dat)

4.3 Shrnutí výzkum

V této kapitole shrneme výzkum a následně navrhujeme opatření na zlepšení. Abychom snadněji odpověděli na hlavní výzkumnou otázku „*Jaký je váš aktuální systém vzdělávání pracovníků?*“ (viz str.32), musíme vyhodnotit výzkumné předpoklady, které jsme v dotazníkovém šetření rozdělili do 3 částí.

V první části dotazníkového šetření jsme se zaměřili na výzkumné předpoklady, jako je identifikaci respondenta tedy pracovníka firmy. Podle jednotlivých grafů můžeme zhodnotit, že výzkumu se zúčastnili muži i ženy téměř ve všech věkových kategoriích. Tato část nám pomohla identifikovat respondenta. Pomohla nám určit, jaké pracovníky firma zaměstnává, jak dlouho je zaměstnává nebo jaké mají dosavadní vzdělání.

V druhé části jsme se zaměřili na otázky týkající se motivace k vzdělávání ze strany pracovníka a na otázky týkající se systému firemního vzdělávání. Většina pracovníků ve firmě pociťuje neustále se vzdělávat a zdokonalovat na svém pracovním místě. Pracovníci, kteří tento pocit nemají, jsou zaměstnanci, kteří pracují pro firmu jako pomocné síly. Právě jejich pracovní zařazení může být důvodem odpovědi. Čím více kompetencí pracovník nese, tím víc by se měl zdokonalovat a takový pocit právě tito zaměstnanci nemají. Zjistili jsme, že zaměstnanci přistupují k vzdělávání velice kladně a také se vzdělávají na základě vlastní iniciativy. Hlavním stimulem ze strany zaměstnanců, který podněcuje k vzdělávání, je seberealizace. Seberealizace je podle vedení firmy i běžných zaměstnanců na prvním místě. Vyplývá z toho, jaký typ pracovníků si firma do svého týmu

vybírání. V týmu firmy by podle rozhovoru měl být člověk, který pracuje usilovně, je tvořivý a nebojí se nových věcí.

V této části dotazníkového šetření jsme se zabývali samotným systémem vzdělávání. Z rozhovoru bylo patrné, že firma absolvuje určitá zákonná i ostatní školení, není však jisté, zda firma má přímo danou směrnici pro vzdělávání. Z vyhodnocení dotazníkového šetření jsme zjistili, že firma realizuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale ve firmě neexistuje vzdělávací plán. Zaměstnanci absolvují ostatní školení s ohledem na konkrétní pracovní místo pouze tehdy, kdy jsou zjištěny nedostatky během identifikace vzdělávacích potřeb. Nedostatky jsou vyšetřeny pomocí pozorování a testů. Interní školení provádí vedení firmy a externí školení jsou ambasadoři obchodních společností. Školení probíhá pomocí různých metod. Posledními nejčastějšími přínosnými metodami vzdělávací aktivity byly přednáška a instruktáž. Z vyhodnocení jedenácté otázky jsme zjistili, že nejvíce vzdělávacích aktivit absolvovali pracovníci na pracovní pozici „barman/servírka“. Dalším přínosným výsledkem výzkumu bylo, jako formou zaměstnanci dostávají informace týkající se školení. Díky technologickému vývoji se začali vytvářet tzv. skupiny na sociálních aplikacích, které se stali velmi oblíbeným nástrojem předávání informací mezi pracovníky.

V třetí části jsme se zaměřili na to, jak vnímají zaměstnanci aktuální stav vzdělávání ve firmě a co jim v rámci vzdělávání a rozvoje ve firmě chybí, nebo co by naopak nového uvítali. Zaměřili jsme se na pohled zaměstnance na úroveň a kvalitu systému vzdělávání. Většina zaměstnanců hodnotí úroveň firemního vzdělávání známkou chvalitebně a pocítují jistý nedostatek množství vzdělávacích aktivit. Zaměstnancům schází aktivity zaměřené na rozšíření znalostí (tzv. zbožíznalství) a na správnou organizaci práce. Největší zájem projeví zaměstnanci o novou metodu vzdělávací aktivity, a to o workshop. Z poslední otázky je jasné, že by si zaměstnanci přáli zlepšit vzdělávání ve firmě, a to zavedením většího množství vzdělávacích aktivit mimo práci. Dalším označeným návrhem bylo více vzdělávacích aktivit v práci a lepší informovanost o možnostech vzdělávání.

4.4 SWOT analýza vybrané společnosti

Pro odhalení slabých a silných stránek firemního vzdělávání jsme zvolili analýzu SWOT. Pro vstup do analýzy použijeme výsledky z dotazníkového šetření.

4.4.1 Hodnocení

Silné stránky:

- Zaměstnanci pocítují potřebu dalšího vzdělávání
- Zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní interních školení
- Ve firmě si zaměstnanci oblíbil interní komunikaci pomocí sociální aplikace
- Absolvované vzdělávací aktivity se staly přínosem pro práci zaměstnance

Slabé stránky:

- Neexistuje vzdělávací plán
- Zaměstnanci nejsou dostatečně hodnoceni po ukončení vzdělávací aktivity

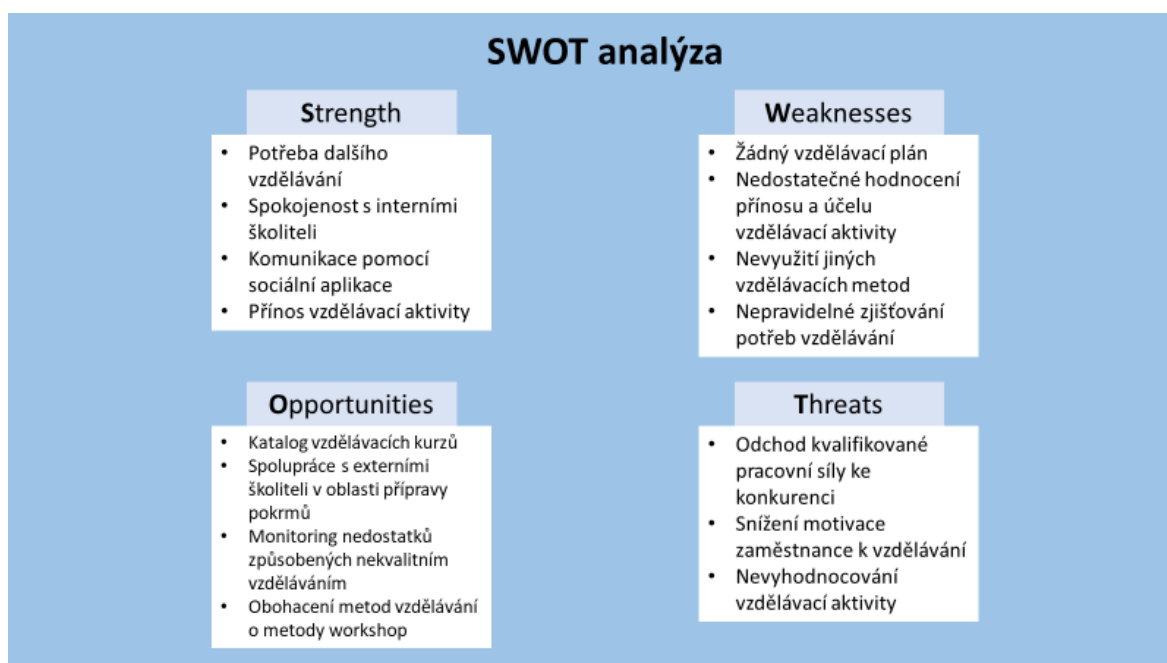
- Firma nevyužívá jiných metod vzdělávání
- Firma nepravdělně zjišťuje potřeby vzdělávání

Příležitosti:

- Katalog vzdělávacích kurzů
- Spolupráce s externím školiteli v oblasti přípravy pokrmů
- Monitoring nedostatků způsobených nekvalitním vzděláváním
- Obohacení metod vzdělávání o metodu workshop

Hrozby:

- Odchod kvalifikované pracovní síly ke konkurenci
- Snížení motivace zaměstnance k vzdělávání; snížení efektivity práce
- Nevyhodnocování vzdělávací aktivity – neúčelné vynaložení nákladů



Obrázek 8 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní tvorba)

4.5 Návrh na zlepšení

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, zjištěných poznatků z rozhovoru s vedením firmy a analýzy SWOT bych jako první navrhla společnosti zavedení vzdělávacího plánu, který by byl zpracován na konkrétní pracovní místo. Je důležité, aby se firma starala o své zaměstnance s ohledem na jejich rozvoj a další vzdělávání, a to nejenom za účelem odstranění nedostatků, ale za účelem uspokojení požadavků zaměstnance. Firemním pracovníkům by prospělo zavedení pravidelných školení s ohledem na pracovní zařazení. Mým návrhem je vytvoření dokumentu (např.: ve formě knihy) s konkrétním plánem, seznamem zaměstnanců, popisem pracovního zařazení a požadavky, kterou jsou kladeny na zaměstnance. Po konkrétním školení, které zaměstnanec absolvoval, by měl podpisem v knize potvrdit, že se školení zúčastnil.

V návaznosti na první návrh bych firmě doporučila formou krátkých testů zkontrolovat správné pochopení vzdělávací aktivity a přínosu pro zaměstnance.

Firmě bych doporučila rozšířit metody vzdělávacích aktivit o metody, o které zaměstnanci projevili největší zájem. Takovou metodou je například metoda konaná mimo pracoviště, a to metoda workshop. Workshop je krátká vzdělávací metoda, která pomocí praktických ukázek, se snaží co nejpodrobněji vysvětlit danou problematiku.

Dále bych firmě doporučila nabídnout větší množství vzdělávacích aktivit pracovníkům na pozici „kuchař“. Z vyhodnocení dotazníkového šetření je téměř jasné, že kuchaři mají daleko menší možnosti dalšího vzdělávání. Jelikož je výborná kuchyně hlavní konkurenční výhodou firmy, je zapotřebí zaměstnance na pozici „kuchař“ neustále rozvíjet a vzdělávat o nové trendy v gastronomii. Proto bych firmě navrhovala, aby svým zaměstnancům nabídla vzdělávací aktivitu instruktáž se zaměřením na nové metody přípravy jídel. Školitelem by měl být někdo, kdo dokáže v zaměstnanci vzbudit zájem. Zaměstnanec, který touží se rozvíjet, pojme toto školení za přínosné.

V poslední řadě bych firmě navrhovala zařadit nejvíce postradatelnou vzdělávací aktivitu do vzdělávacího plánu. V tomto případě hovoříme o aktivitě zaměřené na rozšíření znalostí. Čím toho zaměstnanec více zná o produktech, tím více dokáže zákazníkovi lépe produkt nabídnout. Spokojenost je na všech stranách. Zákazník se cítí komfortně, zaměstnavatel je spokojen s efektivitou zaměstnance a zaměstnanec je lépe finančně ohodnocen.

Závěr

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je v dnešní době velice důležitou personální činností. Pro zvýšení produktivity a efektivity práce je nutné zaměstnance motivovat k dalšímu vzdělávání a přinést jim dostatečné uspokojení. Firmy by si měli plně uvědomovat důležitost firemního vzdělávání, aby byli úspěšní.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaký je aktuální stav systému vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti. Dílčím cílem bylo definovat silné a slabé stránky vybrané společnosti v oblasti vzdělávání pracovníků a navržení vhodných opatření ke zlepšení firemního vzdělávání pracovníků.

Práce byla rozdělena do dvou částí: teoretická část a praktická část. Teoretická část byla rozdělena na terminologický kontext a na charakteristiku firemního vzdělávání. S pomocí odborné literatury se snažíme popsat základní definice pojmů a teoretická východiska, které spadají do kontextu vzdělávání pracovníků. Zaměřili jsme se na oblasti vzdělávání, prostředí vzdělávání, cíle a funkce vzdělávání, metody vzdělávání a v neposlední řadě na systém vzdělávání.

V praktické části jsme se věnovali vybrané společnosti Špunt & Knoflík s.r.o. V první řadě jsme firmu charakterizovali a stručně popsali její organizační uspořádání. Druhým bodem praktické části byl samotný výzkum systému vzdělávání. Hlavním výzkumnou otázkou praktické části byla otázka „*Jaký je váš aktuální systém vzdělávání pracovníků?*“, na kterou jsme se snažili odpovědět pomocí zjištěných poznatků z rozhovoru s vedením firmy, dotazníkového šetření a analýzy SWOT. V návaznosti na vyhodnocení výzkumu jsme navrhli vhodná opatření, která by mohla firmě pomoci aktuální stav systému vzdělávání pracovníků zlepšit.

Systém vzdělávání pracovníků není na základě výsledků kvalitně propracovaný. Firma by měla usilovně systém zlepšovat. Ve firmě neexistuje směrnice pro vzdělávání. Ve firmě zaměstnanci absolvují zákonná a ostatní školení. Silnou stránku v oblasti vzdělávání pracovníků vybrané firmy můžeme vidět v interní komunikaci mezi zaměstnanci prostřednictvím pracovní skupiny na sociální aplikaci. Firma využívá dnešních trendů a tím poskytuje zaměstnancům určité pohodlí. Slabou stránku vnímáme v nedostatečném hodnocení zaměstnanců po ukončení vzdělávací aktivity. Zaměstnavatel by měl po každé vzdělávací aktivitě zkontrolovat správné pochopení účelu aktivity, aby následně eliminoval zbytečné vynaložení nákladů. Hlavním návrhem na optimalizaci systému vzdělávání pracovníků je zavedení vzdělávacího plánu na konkrétní pracovní místa. Pro každou další oblast jsme navrhli doporučení ke zlepšení, zefektivnění a zjednodušení současného systému. Tyto návrhy jsem poskytla personalistovi z vybrané firmy, který většinu rád uvítal. Věřím, že doporučení se stanou pro firmu přínosem alepší aktuální stav systému vzdělávání pracovníků.

Seznam použité literatury

1. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.
2. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
3. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
4. **Koubek, Josef.** *Personální práce v malých a středních podnicích*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
5. **Vodák, Josef a Alžběta Kucharčíková.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.
6. **Vodák, Josef a Alžběta Kucharčíková.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
7. **Hroník, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. *Úřední věstník Evropské unie. C, Informace a oznámení*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2004-. ISSN 1725-5163.
9. *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, c2007. ISBN 978-80-254-2218-2.
10. **Veteška, Jaroslav a Michaela Tureckiová.** *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
11. **Tureckiová, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
12. **Tureckiová, Michaela.** *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
13. **Bartoňková, Hana.** *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
14. **Šikýř, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
15. **Veber, Jaromír.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
16. **Mužík, Jaroslav.** *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.

17. **Palán, Zdeněk.** *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
18. **Barták, Jan.** *Jak vzdělávat dospělé.* Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.
19. **Belcourt, Monica a Phillip. C.Wright.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
20. **FARKAŠOVÁ, Petra.** *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců České zbrojovky Uherský Brod.* Brno, 2014. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
21. **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.** *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: Obor Dalšího vzdělávání, 2010 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>
22. **McKinsey 7S.** In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 29.07.2015 [cit. 03.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah učení se, rozvoje a vzdělávání (Hroník, 2007, s. 31)	14
Obrázek 2 Mapa funkcí vzdělávání (Hroník, 2007, s.128)	19
Obrázek 3 SWOT analýza (webové stránky Masarykovy univerzity- Filozofické fakulty)	22
Obrázek 4 Systém firemního vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84)	25
Obrázek 5 Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99).....	27
Obrázek 6 Logo firmy (www.spuntaknoflik.com).....	30
Obrázek 7 Organizační uspořádání firmy (Vlastní tvorba)	31
Obrázek 8 SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní tvorba).....	50

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů (Vlastní úprava zjištěných dat).....	35
Graf 2 Věková kategorie (Vlastní úprava zjištěných dat)	35
Graf 3 Dosažené vzdělání (Vlastní úprava zjištěných dat)	36
Graf 4 Vystudovaný obor (Vlastní úprava zjištěných dat).....	36
Graf 5 Pracovní zařazení (Vlastní úprava zjištěných dat).....	37
Graf 6 Délka působení ve firmě Špunt & Knoflík (Vlastní úprava zjištěných dat)	37
Graf 7 Motivace (Vlastní úprava zjištěných dat)	38
Graf 8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě (Vlastní úprava zjištěných dat)	39
Graf 9 Vzdělávací plán (Vlastní úprava zjištěných dat)	39
Graf 10 Odpovědnost za vzdělávání pracovníků (Vlastní úprava zjištěných dat)	40
Graf 11 Počet absolvovaných školení během pracovního působení ve firmě (Vlastní úprava zjištěných dat)	40
Graf 12 Informace o školení (Vlastní úprava zjištěných dat)	41
Graf 13 Přístup k vzdělávání ze strany zaměstnance (Vlastní úprava zjištěných dat)	42
Graf 14 Stimuly zaměstnanců (Vlastní úprava zjištěných dat)	42
Graf 15 Naposledy absolvovaná vzdělávací aktivita (Vlastní úprava zjištěných dat)	43
Graf 16 Přínos vzdělávacích aktivit (Vlastní úprava zjištěných dat)	43
Graf 17 Ověření správného pochopení vzdělávací aktivity (Vlastní úprava zjištěných dat)	44
Graf 18 Školení během adaptace (Vlastní úprava zjištěných dat).....	44
Graf 19 Interní školitel (Vlastní úprava zjištěných dat).....	45
Graf 20 Úroveň školení adaptace (Vlastní úprava zjištěných dat).....	45
Graf 21 Celková úroveň školení (Vlastní úprava zjištěných dat)	46
Graf 22 Množství vzdělávacích aktivit (Vlastní úprava zjištěných dat)	46
Graf 23 Nedostatečná vzdělávací aktivita (Vlastní úprava zjištěných dat).....	47
Graf 24 Preferované metody vzdělávacích aktivit (Vlastní úprava zjištěných dat)	47
Graf 25 Návrh na zlepšení firemního vzdělávání (Vlastní úprava zjištěných dat)	48

Seznam kontingenčních tabulek

Kontingenční tabulka 1 (Vlastní úprava zjištěných dat)	38
Kontingenční tabulka 2 Počet školení na jednotlivé kategorie pracovních zařazení (Vlastní úprava zjištěných dat)	41

Příloha

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance firmy Špunt & Knoflík s.r.o.

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Jmenuji se Veronika Víchová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích na Masarykově ústavu vyšších studií v Praze.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění mého dotazníku, který mi následně poslouží jako podklad pro bakalářskou práci na téma „Vzdělávání pracovníků“. Tento dotazník je zcela anonymní a údaje budou použity pouze pro zpracování bakalářské práce. Ráda bych Vás poprosila o zcela upřímné a uvážlivé zodpovězení jednotlivých otázek. Vaše odpovědi zakroužkujte, a to vždy pouze jednu. Vyplnění dotazníku trvá maximálně 5 minut.

Předem Vám děkuji za váš čas věnovaný při vyplňování dotazníku, ochotu a spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Kolik je Vám let?

- a) do 20 let
- b) 21-25 let
- c) 26-30 let
- d) 31-40 let
- e) 41-50 let
- f) 51 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní vzdělání
- b) střední odborné vzdělání s výučním listem
- c) střední odborné vzdělání s výučním listem i maturitou
- d) střední všeobecné vzdělání
- e) vyšší odborné vzdělání
- f) vyšší vzdělání (bakalářský studijní program)
- g) vyšší vzdělání (magisterský studijní program)
- h) jiné:.....

4. Jaký je Váš vystudovaný obor?

- a) Ekonomika a administrativa
- b) Obecně odborná příprava
- c) Potravinářství a potravinářská chemie
- d) Gastronomie, hotelnictví a turismus

- e) Obchod
- f) jiné:.....

5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Šéfbarmán
- b) Šéfkuchař
- c) Účetní
- d) Manažer marketingu
- e) Kuchař
- f) Barman/servírka
- g) Pomocná síla

6. Kolik let pracujete pro firmu Špunt & Knoflík?

- a) 0-6 měsíců
- b) 7-12 měsíců
- c) 1-2 roky
- d) 2 a více roků

7. Motivuje Vás vaše práce k neustálému zdokonalování a vzdělávání?

- a) Ano
- b) Ne

8. Je ve Vaší firmě realizováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? Pokud ANO, kolikrát ročně?

- a) Ano:.....
- b) Ne

9. Existuje ve Vaší firmě plán vzdělávacích aktivit? Pokud ANO, v jaké formě je k dispozici?

- a) Ano:.....
- b) Ne

10. Víte, kdo je odpovědný za vzdělávání pracovníků ve vaší firmě? Pokud ANO, kdo?

- a) Ano:.....
- b) Ne

11. Kolik školení jste absolvoval/a během vašeho působení ve firmě?

- a) jedno
- b) dvě
- c) dvě a více

12. Jakou formou se nejčastěji dozvídáte o školení?

- a) email

- b) pracovní skupina na sociální aplikaci
- c) rozhovor s manažery
- d) rozhovor s jiným zaměstnancem

13. Vzděláváte se sám/sama na základě vlastní iniciativy?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ANO postupujte na otázku č. 14, pokud NE přejděte na otázku č. 15.

14. Co Vás k tomu motivuje?

- a) kariérní růst
- b) vyšší mzdové ohodnocení
- c) seberealizace
- d) jiné:

15. Jakou poslední vzdělávací aktivitu jste ve firmě absolvoval/a?

- a) seminář
- b) přednáška
- c) instruktáž
- d) workshop
- e) hraní rolí
- f) jiné:.....

16. Staly se tyto aktivity přínosem pro Vaší práci?

- a) Ano
- b) Ne

17. Jsou vaše nově získané znalosti, vědomosti a dovednosti po ukončení vzdělávacích aktivit hodnoceny? Pokud ANO, jakou formou?

- a) Ano:.....
- b) Ne

18. Absolvoval/a jste během adaptace ve firmě školení?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ANO postupujte na otázku č. 19, pokud NE přejděte na otázku č. 21.

19. Kdo byl Vaším školitelem?

- a) Manažer
- b) Personalista
- c) Jiný zaměstnanec

20. Na jaké úrovni byste toto školení ohodnotil/a?

- a) nízká úroveň
 - b) průměrná úroveň
 - c) vysoká úroveň
-

21. Jak byste ohodnotil/a celkovou úroveň školení ve firmě? (Ohodnoťte známkou jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

22. Je podle Vás množství vzdělávacích aktivit dostačující ve firmě?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud Ne postupujte na otázku č. 23, pokud ANO přejděte na otázku č. 24.

23. Jaká vzdělávací aktivita Vám ve firmě schází? *(možnost více odpovědí)*

- a) Aktivita zaměřená na rozšíření znalostí (zbožíznalství)
- b) Aktivita zaměřená na správné užívání pracovních pomůcek
- c) Aktivita zaměřená na správnou organizaci práce (efektivita)
- d) Aktivita zaměřená na komunikaci s hosty
- e) Aktivita zaměřená na rozvoj cizích jazyků v oboru

24. Jaké metody vzdělávacích aktivit preferujete? *(možnost více odpovědí)*

- a) přednáška
- b) seminář
- c) workshop
- d) hraní rolí
- e) instruktáž

25. Jaká zlepšení byste uvítal/a v rámci vzdělávání ve firmě?

- a) více vzdělávacích aktivit v práci
- b) více vzdělávacích aktivit mimo práci
- c) lepší informovanost o možnostech vzdělávání
- d) jiné:.....

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Veronika Víchová

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

